REDLINE | VERLAG

SIMON SINEK

BESTSELLERAUTOR VON
FRAG IMMER ERST: WARUM

GUTE CHEFS ESSEN ZULETZT

WARUM MANCHE TEAMS FUNKTIONIEREN – UND ANDERE NICHT

Simon Sinek

Gute Chefs essen zuletzt

Das Buch ist den Männern und Frauen der United States Airforce gewidmet – von Euch habe ich mehr darüber gelernt, was es heißt, menschlich zu sein, als jemals von einem Zivilisten.

Simon Sinek

Gute Chefs essen zuletzt

Warum manche Teams funktionieren – und andere nicht

Übersetzung aus dem Englischen von Christian Gonsa

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen National-bibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über **http://d-nb.de** abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
info@redline-verlag.de

5. Auflage 2020

© 2017 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2014 by SinekPartners LLC
Die englische Originalausgabe erschien 2014 bei Portfolio, einem Imprint der Penguin Publishing Group, einer Abteilung der Penguin Random House LLC, unter dem Titel *Leaders Eat Last* .

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Christian Gonsa
Redaktion: Ulrike Kroneck, Melle-Buer
Umschlaggestaltung: Marc-Torben Fischer
Umschlagabbildung: shutterstock.com/dimoxa1100
Satz: des2com_Matthias von der Preuß, Berlin
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
eBook: ePubMATIC.com

ISBN Print 978-3-86881-662-4
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-944-3
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-943-6

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de
Beachten Sie auch unsere weiteren Imprints unter
www.m-vg.de

Inhalt

Vorwort

DIE KRAFT

Teil 1: Das Bedürfnis nach Sicherheit

1. Schutz von oben
2. Angestellte sind auch Menschen
3. Dazugehören
4. Ja, aber …

Teil 2: Mächtige Verbündete

5. Genug ist genug
6. E.D.S.O.
7. Das große C
8. Warum wir Führungspersönlichkeiten brauchen

Teil 3: Die Realität

9. Der Mut, das Richtige zu tun
10. Ein Schneefahrzeug in der Wüste

DER WEG, DEN WIR GEHEN

Teil 4: Wie es so weit kommen konnte

11. Der Boom vor dem Crash
12. Die Babyboomer sind erwachsen geworden

Teil 5: Die Gefahr der Abstraktion

13. Abstraktion tötet
14. Moderne Abstraktion
15. Wie wir die Abstraktion in den Griff bekommen
16. Ungleichgewichte

HERAUSFORDERUNGEN UND VERSUCHUNGEN

Teil 6: Destruktiver Überfluss

17. Führung Lektion 1: Wie die Unternehmenskultur, so auch das Unternehmen
18. Führung Lektion 2: Wie der Chef, so die Unternehmenskultur
19. Führung Lektion 3: Integrität zählt
20. Führung Lektion 4: Freunde sind wichtig
21. Führung Lektion 5: Führen Sie Menschen, nicht Zahlen

DER ABGRUND

Teil 7: Eine Gesellschaft von Abhängigen

22. Wir selbst sind der Kern des Problems
23. Koste es, was es wolle
24. Die abstrakte Generation – die größten Verlierer

Teil 8: Wie man eine Führungspersönlichkeit wird

25. Schritt 12

26. Der gemeinsame Kampf
27. Wir brauchen mehr Führungspersönlichkeiten

Danksagung

Literaturverzeichnis

Anmerkungen

Führer sind die, die als Erste in das Unbekannte vorstoßen. Sie werfen sich der Gefahr entgegen.

Sie stellen ihre eigenen Interessen zurück, um uns zu beschützen und uns für die Zukunft zu rüsten.

Führer würden ihr Eigentum opfern, um unseres zu schützen. Niemals würden sie unser Eigentum opfern, um ihres zu retten.

Das ist es, was Führer ausmacht.

Es bedeutet, dass sie die Ersten sind, die sich in Gefahr begeben und sich kopfüber ins Unbekannte stürzen.

Und wenn wir sicher sind, dass sie uns beschützen, werden wir ihnen folgen und unermüdlich arbeiten, um ihre Visionen zu verwirklichen, und wir werden stolz sein, zu ihnen zu gehören.

Vorwort

Ich kenne keinen einzigen Fall, in dem eine Organisation durch ihr Management aus einer Krise geführt wurde. Ausnahmslos alle wurden von Führungspersönlichkeiten gerettet. Trotzdem konzentriert sich immer noch ein großer Teil unserer Ausbildungsstätten und Kurse darauf, effektive Manager zu trainieren, statt Menschen zu Führungspersönlichkeiten zu entwickeln. Kurzfristige Gewinne sind der Maßstab des Erfolgs, langfristiges Wachstum und Lebensfähigkeit einer Organisation bleiben auf der Strecke. *Gute Chefs essen zuletzt* ist ein Versuch, dieses Muster zu ändern.

In *Gute Chefs essen zuletzt* formuliert Simon Sinek nicht irgendeine neue Theorie über die richtige Menschenführung und ihre Grundprinzipien. Sein Ziel geht darüber weit hinaus. Simon will die Welt besser machen. Er hat eine klare Vision: Eine neue Generation von Frauen und Männern heranzuziehen, die verstehen, dass Erfolg oder Misserfolg einer Organisation von hervorragenden Führungspersönlichkeiten abhängt, nicht von guten Managern.

Es ist kein Zufall, dass Simon gerade die US-Streitkräfte, und speziell das US-Marine-Corps, auswählte, um zu zeigen, dass das Personal für Führungskräfte absoluten Vorrang haben muss. In den Streitkräften gibt es eine stark ausgeprägte Organisationskultur, gemeinsame Werte und ein klares Verständnis für die Wichtigkeit von Teamarbeit, gegenseitigem Vertrauen und Konzentration auf ein Ziel; das Wichtigste aber, den Streitkräften ist klar, dass Menschen und menschliche Beziehungen für den Erfolg der Mission wesentlich sind. Sie haben auch eine Aufgabe übernommen, bei der ein Misserfolg eine Katastrophe heraufbeschwören kann. Das Scheitern der Mission ist undenkbar. Es kann kein Zweifel bestehen, es sind die Menschen, die den Erfolg unseres Militärs ausmachen.

Wenn Sie Marines beim gemeinsamen Essenfassen beobachten, werden Sie feststellen, dass den Offiziersanwärtern zuerst serviert wird, den dienstältesten Offizieren aber zuletzt. Wenn Sie dieses Ritual verfolgen, werden Sie auch erkennen, dass keine Befehle gegeben werden. Marines machen das einfach so. Und dieses Verhalten zeigt uns, was im Marine-Corps Führen bedeutet.

Von Offizieren wird bei den Marines erwartet, dass sie als Letzte essen, denn der Preis für die Führungsrolle ist die Bereitschaft, die eigenen Bedürfnisse den Bedürfnissen der anderen unterzuordnen. Große Führungskräfte haben ein aufrichtiges Interesse am Wohlergehen derer, die sie führen dürfen, und erkennen, dass der Preis für das Privileg des Führens die Zurückstellung der eigenen Interessen ist.

In seinem vorhergehenden Buch *Frag immer erst: Warum. Wie Topfirmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren* erklärte Simon, dass eine Organisation nur dann erfolgreich ist, wenn ihre Führungskräfte den wahren Zweck der Organisation verstehen – »das Warum«. In *Gute Chefs essen zuletzt* geht Simon einen Schritt weiter im Verständnis des Phänomens, dass manche Organisationen erfolgreicher sind als andere. Er tut das, indem er uns detailliert erklärt, was Führen bedeutet. Es ist nicht genug, »das Warum« zu kennen; Sie müssen die Menschen in Ihrer Organisation kennen und zur Kenntnis nehmen, dass sie mehr sind als ausbaufähige Ressourcen. Berufliche Fähigkeiten allein machen keine Führungspersönlichkeit; gute Führungskräfte müssen ein echtes Interesse an den Menschen haben, die ihnen anvertraut sind.

Gutes Management ist eindeutig nicht genug, um eine Organisation langfristig abzusichern. Simons detaillierte Auseinandersetzung mit den Grundelementen des menschlichen Verhaltens zeigt, dass es fundierte Gründe gibt, warum manche Organisationen kurzfristig erfolgreich sind, aber letztlich scheitern: Die Führung hat es nicht geschafft, ein Unternehmensklima zu schaffen, in dem der menschliche Faktor wirklich zählt. Wie Simon betont, sind Organisationen langfristig sowohl in guten als auch in schlechten Zeiten erfolgreich, wenn ihr Personal gemeinsame Werte hat und geschätzt wird.

John Quincy Adams hätte Simons Botschaft verstanden, denn ihm war klar, was es heißt, eine Führungspersönlichkeit zu sein. Er sagte: »Wenn deine Handlungen andere dazu inspirieren, mehr Träume zu haben, mehr zu lernen, mehr zu tun und besser zu sein, dann bis du eine Führungspersönlichkeit.« In diesen Zeilen spiegelt sich die Botschaft von *Gute Chefs essen zuletzt* wider. Wenn Führungskräfte die Menschen, die sie führen, inspirieren, dann träumen diese von einer besseren Zukunft, investieren Zeit und Mühe in ihr Studium, arbeiten mehr für ihre Organisation und werden im Lauf der Zeit selbst zu Führungskräften. Eine Führungskraft, die wahres Interesse an den Menschen hat und sich auf das Wohl der Organisation konzentriert, kann nicht scheitern. Ich hoffe, dass Führungskräfte nach dem Lesen dieses Buches tatsächlich inspiriert sein werden, immer als Letzte zu essen.

George L. Flynn

Generalleutnant, US-Marine-Corps (i. R.)

DIE
KRAFT

Teil 1: Das Bedürfnis nach Sicherheit

1. Schutz von oben

Eine dicke Wolkenschicht schirmte jegliche Lichtquelle ab. Es waren kein Mond und keine Sterne zu sehen. Alles war schwarz. Die Einheit arbeitete sich langsam im Tal vor, der felsige Untergrund machte es unmöglich, sich schneller als im Schneckentempo vorwärts zu bewegen. Was schlimmer war: Sie wussten, dass sie beobachtet wurden. Alle waren nervös.

Es war noch kein Jahr vergangen seit den Terroranschlägen vom 11. September. Die Taliban-Regierung war erst vor kurzem gestürzt, nach einer massiven Attacke der US-Streitkräfte im Anschluss an die Weigerung der Taliban, Osama bin Laden, den Führer von al-Qaida, auszuliefern. Damals wurden im Kampfgebiet viele Kommandoaktionen durchgeführt, die bis heute geheim gehalten werden. Die Einheit war eine dieser Spezialeinheiten auf geheimer Mission.

Wir wissen nur, dass die Einheit mit 22 Mann tief im Feindesland operierte und vor kurzem eine Zielperson gefasst hatte, die von der Regierung als »hochwertiges Ziel« bezeichnet wurde. Sie arbeiteten sich nun durch ein tiefes Tal in einem gebirgigen Teil Afghanistans, um das hochwertige Ziel zu einem sicheren Unterschlupf zu bringen.

Über der dicken Wolkendecke [1] kreiste in dieser Nacht Kapitän Mike Drowley, nach seinem Anrufsignal und Spitznamen auch Johnny Bravo genannt. Abgesehen von den surrenden Maschinen war es dort oben völlig still und friedlich. Tausende Sterne funkelten am Himmel, und der Mond beleuchtete die oberste Wolkenschicht so stark, dass es den Anschein hatte, als wäre Schnee gefallen. Es war schön.

Johnny Bravo und der Pilot des Begleitflugzeuges kreisten in ihren A-10-Maschinen, bereit einzugreifen, wenn sie am Boden gebraucht wurden. Die A-10, liebevoll Warzenschwein genannt, ist technisch gesehen kein Kampfflieger; sie ist ein Bodenkampfflugzeug. Sie ist ein relativ langsamer, gepanzerter Einsitzer, der dazu da ist, den Bodentruppen Luftnahunterstützung zu bieten. Sie ist nicht so schnell und nicht so sexy wie andere Kampfjets (daher auch ihr Spitzname), aber sie erledigt ihre Aufgabe effizient.

Die beiden A-10-Piloten in der Luft und die Bodentruppen hätten es vorgezogen, in Sichtkontakt zu bleiben. Es stärkt das Selbstvertrauen der Soldaten, wenn sie die Flugzeuge am Himmel sehen und wissen, dass sie sie beschützen. Und den Piloten gibt es die Sicherheit, dass sie in der Lage sein werden zu helfen, wenn es notwendig ist. Doch angesichts der dicken Wolkendecke und des gebirgigen Terrains konnten sie sich nur durch gelegentlichen Funkkontakt der Position des anderen vergewissern. Ohne Sichtkontakt konnte Johnny Bravo nicht sehen, was die Truppen sahen, er konnte aber aus dem, was er über Funk hörte, schließen, wie sie sich fühlten. Und das genügte ihm, um aktiv zu werden.

Er folgte seinem Instinkt und beschloss einen Sturzflug durchzuführen, das heißt sich durch die Wolkendecke nach unten fallen zu lassen, um zu sehen, was am Boden vor sich ging. Es war ein waghalsiges Manöver. Die dicke, tief hängende Wolkendecke, die Stürme in der Region und die Tatsache, dass Johnny Bravo in ein Tal abtauchen würde, obwohl sein Blickfeld durch das Nachtsichtgerät eingeschränkt war, machten den Blindflug durch die Wolken selbst für den erfahrensten Piloten zu einer höchst gefährlichen Unternehmung.

Niemand hatte Johnny Bravo befohlen, dieses riskante Manöver durchzuführen. Man hätte ihm höchstens befohlen, die Ereignisse eng zu verfolgen und einzugreifen, wenn er um Hilfe gerufen wurde. Aber Johnny Bravo ist nicht wie die meisten anderen Piloten. Obwohl er sich Tausende Meter über ihnen in einem sicheren Cockpit befand, spürte er die große Unruhe der Männer unten. Trotz der Gefahr, in die er sich begab, wusste er, dass der Sturzflug notwendig war. Das aber bedeutete für Johnny Bravo, dass er keine andere Wahl hatte.

Und dann, gerade als er sich darauf vorbereitete, durch die Wolken in das Tal hinabzutauchen, bestätigte sich sein unbestimmter Instinkt. Durch das Funkgerät kamen drei Wörter. Drei kleine Wörter, die einem Piloten das Blut in den Adern gerinnen lassen: »Truppen haben Feindberührung.«

»Truppen haben Feindberührung« heißt, dass jemand dort unten am Boden in Schwierigkeiten steckt. Es ist der Funkruf, den die Bodentruppen verwenden, wenn sie angegriffen werden. Obwohl Johnny Bravo diese Worte während des Trainings schon oft gehört hatte, hörte er das »Truppen haben Feindberührung« in dieser Nacht, dem 16. August 2002, zum ersten Mal in einer Gefechtssituation.

Johnny hatte einen Weg gefunden, sich in die Männer am Boden hineinzuversetzen. Zu fühlen, was sie fühlten. Bei jedem Trainingsflug über dem Kampfgebiet ließ er die Szene des Films *Der Soldat James Ryan* vor sich ablaufen, in der die Alliierten in einer stürmischen Nacht an den Stränden der Normandie landeten. Er stellte sich vor, wie die Rampe des Landungsbootes herabfiel und die Männer unter deutschem Beschuss zum Strand wateten. Rund um sie pfiffen die Kugeln. Verirrte Kugeln prallten auf die Stahlhülle der Boote. Da waren die Schreie der Getroffenen. Johnny Bravo war darauf geeicht, sich jedes Mal diese Szene vor Augen zu führen, wenn er den Funkruf »Truppen haben Feindkontakt« hörte. Mit diesem Bild lebhaft vor seinen Augen reagierte Johnny Bravo auf den Hilferuf.

Er wies das Begleitflugzeug an, dicht über der Wolkendecke zu fliegen, kündigte den Flugleitern und den Truppen am Boden sein Vorhaben an und tauchte mit seinem Flugzeug in die Finsternis hinab. Beim Passieren der Wolkenschicht wurde er wild hin und her geworfen. Ein harter Stoß nach links. Ein plötzliches Luftloch. Ein Ruck nach rechts. Im Gegensatz zu den Flugzeugen der zivilen Luftfahrt, mit denen wir fliegen, wird in den A-10-Maschinen keine Rücksicht auf die Bequemlichkeit der Insassen genommen, das Flugzeug machte daher Luftsprünge und wurde stark durchgeschüttelt, als es durch die Wolkendecke tauchte.

Als Johnny Bravo in das Unbekannte eintauchte, ohne zu wissen, was ihn erwartete, konzentrierte er sich auf seine Instrumente, um so viel Information wie möglich aufzunehmen. Seine Augen wanderten von einem

Messgerät zum nächsten, unterbrochen von kurzen Blicken durch die Frontscheibe. Höhe, Geschwindigkeit, Kurs, und wieder die Frontscheibe. Höhe, Geschwindigkeit, Kurs, Frontscheibe. »Es. Muss. Gut. Gehen. Bitte. Es. Muss. Gut. Gehen. Bitte«, flüsterte er.

Als er schließlich durch die Wolkendecke brach, war er kaum 300 Meter über dem Boden in einem Tal. Was ihn erwartete, hatte er noch nie zuvor erlebt, weder im Training noch im Kino. Von beiden Seiten des Tales kam feindliches Feuer. Massives Sperrfeuer. Es war so intensiv, dass die Leuchtspuren – die Lichtstreifen, die den Kugeln folgten – das gesamte Gebiet beleuchteten. Kugeln und Granatfeuer zielten in die Mitte, alle schossen direkt auf die Spezialeinheit, die tiefer unten im Tal festgenagelt lag.

Im Jahr 2002 war die Bordelektronik noch nicht so ausgereift wie heute. Seine Instrumente konnten Johnny Bravo nicht davor bewahren, gegen die Berghänge zu prallen. Noch schlimmer war, dass er alte sowjetische Karten hatte, Relikte aus der Invasion in Afghanistan in den achtziger Jahren. Aber er würde die Truppen unter keinen Umständen in Stich lassen. »Es gibt ein schlimmeres Schicksal als den Tod«, würde er später feststellen. »Ein Schicksal, schlimmer als der Tod, wäre die irrtümliche Tötung der eigenen Kameraden. Schlimmer als der Tod wäre es auch, unverletzt nach Hause zu kommen, wenn 22 andere auf der Strecke geblieben sind.«

Und deshalb begann Johnny Bravo in dieser pechschwarzen Augustnacht zu zählen. Er wusste, mit welcher Geschwindigkeit er flog, und er kannte die Distanz zu den Berghängen. Schnell machte er seine Berechnungen, dann zählte er laut die Sekunden, die ihm bis zum Aufprall an der Talwand blieben. »Eins eintausend, zwei eintausend, drei eintausend …« Er richtete sein Bordgeschütz auf eine Stelle, von der aus ein große Zahl feindlicher Feuerstöße abgefeuert wurde, und zog am Abzug seiner automatischen Gatling-Maschinenkanone. »Vier eintausend, fünf eintausend, sechs eintausend …« Als ihm der Platz ausging, zog er am Steuerknüppel und machte eine scharfe Wende. Seine Motoren heulten auf, als er wieder in die Wolken eintauchte, um eine Kollision mit den Bergen zu vermeiden. Sein Körper wurde durch die Fallbeschleunigung in den Pilotensitz gepresst, als er zur nächsten Runde ansetzte.

Doch das Funkgerät blieb still. Es war eine unerträgliche Stille. Bedeutete das, dass seine Geschosse nichts bewirkt hatten? Bedeutete es, dass der Funker außer Gefecht gesetzt worden war? Schlimmer, bedeutete es, dass die ganze Truppe ausgeschaltet worden war?

Da kam der Funkruf. »Volltreffer! Volltreffer! Weiter so!« Und er machte weiter. Er flog eine zweite Runde, wieder zählte er, um nicht gegen die Berge zu prallen. »Eins eintausend, zwei eintausend, drei eintausend …« Eine weitere scharfe Wende, und dann noch ein Durchgang; noch einer; und noch einer; er landete gute Treffer und hatte reichlich Sprit. Sein Problem war, dass ihm die Munition ausging.

Er lenkte sein Flugzeug durch die Wolken hinauf, zurück zu seinem Begleitflugzeug, das immer noch über den Wolken kreiste. Johnny Bravo unterrichtete seinen Partner schnell, wie die Lage unten war, und sagte ihm dann nur: »Fliege mir nach.« Die beiden A-10 tauchten in die Wolken ein, Flügel an Flügel, mit einem Meter Abstand.

Als sie, weniger als 300 Meter über dem Boden, aus der Wolkenschicht hervorkamen, flogen sie gemeinsame Angriffe. Johnny Bravo zählte, der Begleitpilot folgte ihm und feuerte. »Eins eintausend. Zwei eintausend. Drei eintausend. Vier eintausend …« ein Stichwort, und die beiden Flugzeuge vollzogen Kehren mit extremer Beschleunigung; und sie drehten Runde um Runde, wieder und wieder. »Eins eintausend. Zwei eintausend. Drei eintausend. Vier eintausend.«

In dieser Nacht kehrten 22 Mann zurück in die Basis. Es gab keine Verluste auf amerikanischer Seite.

Der Wert der Empathie

In dieser Augustnacht riskierte Johnny Bravo sein Leben, damit andere eine Überlebenschance hatten. Er bekam keine Bonuszahlung. Er wurde nicht befördert und erhielt keine Auszeichnung vor versammelter Truppe. Er suchte keine unangemessene Aufmerksamkeit, er brauchte keine Reality-TV-Show, um seine Verdienste ins rechte Licht zur rücken. Für Johnny

Bravo war es einfach sein »J.O.B.«, wie er es formulierte. Die größte Belohnung für seinen Dienst war das Treffen mit den Menschen, denen er in dieser Nacht so hervorragende Luftunterstützung gewährt hatte. Obwohl sie sich zuvor noch nie gesehen hatten, umarmten sie sich wie alte Freunde, als es schließlich so weit war.

Wenn wir in hierarchischen Strukturen arbeiten, wollen wir, dass die Leute an der Spitze sehen, was wir zuwege gebracht haben. Wir machen uns bemerkbar, um Anerkennung zu ernten und eine Belohnung zu erhalten. Die meisten messen ihren Erfolg an der Aufmerksamkeit, die sie von der Spitze der Hierarchie bekommen. Das ist ein System, das nur funktioniert, solange ein bestimmter Vorgesetzter, der uns führt, in der Firma bleibt und keinen übertriebenen Druck von oben fühlt – genau das aber ist auf lange Sicht kaum zu vermeiden. Johnny Bravo und seinesgleichen sind nicht durch die Anerkennung von oben dazu motiviert, erfolgreich zu sein und den Interessen der Organisation zu dienen; sie sind wesentliche Bestandteile einer Kultur, die die Selbstaufopferung und den Dienst an der Sache zum Inhalt hat und in der auf allen Organisationsebenen Schutz geboten wird.

Es gibt etwas, so Johnny Bravo, das ihm den Mut gibt, ins Ungewisse vorzustoßen, manchmal im Wissen, dass er möglicherweise nicht zurückkehren wird. Es ist wahrscheinlich nicht das, was Sie erwarten würden. So wertvoll es war, es ist nicht das Einsatztraining. Trotz aller Schulungen, die er durchlief, ist es auch nicht seine Ausbildung. Und so außergewöhnlich auch die technischen Geräte sind, die er zur Verfügung hatte, auch sein Flugzeug und seine hochentwickelten Systeme sind es nicht. Es ist nicht die Technologie, die er zur Verfügung hat, sagt Johnny Bravo, es ist seine Empathie, die ihn dazu befähigt, seinen Job zu erledigen. Fragen Sie einen beliebigen Mann oder eine beliebige Frau in Uniform, die ihr Leben für andere riskieren, und sie werden Ihnen alle dasselbe sagen: »Weil meine Kameraden dasselbe für mich tun würden.«

Warum gibt es Menschen, die handeln wie Johnny Bravo? Sind sie schon so auf die Welt gekommen? Einige sind es vielleicht. Aber wenn unser Arbeitsumfeld eine bestimmte Qualität hat, ist jeder von uns in der Lage, den Mut und die Selbstaufopferung eines Johnny Bravo aufzubringen. Obwohl man wahrscheinlich nicht von uns fordern wird, dass wir unser

Leben oder das Leben anderer aufs Spiel setzen – zumindest unseren Ruhm werden wir teilen und denen zum Erfolg verhelfen, mit denen wir arbeiten. Was noch wichtiger ist, unter den richtigen Umständen würden die Menschen, mit denen wir arbeiten, dasselbe auch für uns tun. Wenn das geschieht, wenn Beziehungen geknüpft werden, die diese Qualität haben, dann wird ein festes Fundament gelegt für die Art von Erfolg und Erfüllung, die sich nicht mit Geld, Ruhm oder Auszeichnungen kaufen lässt. Das ist der Fall, wenn wir in einer Organisation arbeiten, in der die Führungskräfte dem Wohlergehen ihrer Angestellten Priorität einräumen und die Angestellten alles tun, um die anderen und die Organisation zu schützen und ihr Wohlergehen zu garantieren.

Zur Illustration meines Argumentes ziehe ich das Militär heran, weil die Lehren, die wir aus etwas ziehen, besser auf den Punkt gebracht werden können, wenn es um Leben und Tod geht. Die Organisationen, die große Erfolge erzielen, die ihre Konkurrenz ausmanövrieren und innovativer als andere sind, die intern, aber auch außerhalb den größten Respekt genießen, die die höchste Loyalität und die geringste Fluktuationsrate aufweisen, die nahezu jeden Sturm überdauern können, haben eine Gemeinsamkeit. Alle diese außergewöhnlichen Organisationen verfügen über eine Unternehmenskultur, in der die Angestellten Schutz von oben bekommen und in der die Angestellten sich umeinander sorgen. Das ist der Grund, warum sie bereit sind, ihre Grenzen zu überschreiten und Risiken einzugehen. Und es ist Empathie, die das möglich macht.

2. Angestellte sind auch Menschen

Bevor es in der Firma Empathie [2] gab, war die Arbeit – na ja, Arbeit eben. Die Fabrikarbeiter standen jeden Tag vor ihren Maschinen und warteten darauf, beim Klang der Glocke ihre Arbeit zu beginnen. Wenn es läutete, drückten sie wie auf Kommando die Schalthebel und warfen ihre Maschinen an. Nach wenigen Sekunden verdrängte das Brummen der Maschinen den Klang der Stimmen. Der Arbeitstag hatte begonnen.

Nach zwei Stunden läutete eine andere Glocke und kündigte damit die erste Pause für die Arbeiter an. Die Maschinen hielten an und die meisten Arbeiter verließen ihre Plätze. Einige suchten die Toiletten auf. Andere holten sich noch einen Kaffee. Einige saßen einfach bei ihren Maschinen und ruhten sich aus, bis die Glocke befahl weiterzuarbeiten. Nach einigen Stunden läutete die Glocke erneut, diesmal, um anzuzeigen, dass sie nun das Gebäude zum Mittagessen verlassen durften. So war es immer gewesen.

»Ich kannte nichts anderes«, sagte Mike Merck, Leiter eines Montageteams, der seit vierzehn Jahren bei HayssenSandiacre arbeitete, in seinem schweren Südstaatendialekt. »Ich glaube, jeder in der Fabrik hätte Ihnen das Gleiche gesagt.«

Aber die Dinge änderten sich [3] , als Bob Chapman die Führung der Firma in South Carolina übernahm. Chapmann ist geschäftsführendes Vorstandsmitglied (CEO) des Unternehmens Barry-Wehmiller, einem Konglomerat vor allem aus Produktionsfirmen, die Chapman im Lauf der Jahre aufkaufte. Die meisten Firmen, die er kaufte, hatten Schwierigkeiten. Ihre Finanzen waren schwach, und die Firmenkultur war in einigen Fällen noch schlechter. HayssenSandiacre war seine letzte Akquisition. Andere Firmenchefs hätten ein Team von Beratern und eine neue Unternehmensstrategie mitgebracht, und sie hätten allen gesagt, was sie zu tun hatten, »um die Firma wieder profitabel zu machen«. Aber was Chapman mitbrachte, war das Gegenteil: den Willen zuzuhören. Wie bei jeder Firma, die er aufkaufte, setzte er sich zunächst mit den Angestellten zusammen und hörte sich an, was sie zu sagen hatten.

Mit 27 Dienstjahren bei der Firma war Ron Campbell ein Veteran. Er war gerade von einer dreimonatigen Montage in Puerto Rico zurück, wo er für die Aufstellung der Produktionsmaschinen von HayssenSandiacre in den Werkhallen eines Kunden verantwortlich gewesen war. Als er bei Chapman im Raum saß, zögerte er, als er darüber sprechen sollte, wie das Leben in der Firma war. »Zunächst einmal«, fragte Campbell, »habe ich morgen noch einen Job, wenn ich die Wahrheit sage?« Chapman lächelte: »Wenn Sie morgen ein Problem haben wegen etwas, was Sie heute sagen«, versicherte er ihm, »dann rufen Sie mich einfach an.«

Daraufhin begann Campbell, sein Herz zu öffnen. »Nun gut, Mr. Chapman, es hat den Anschein, dass Sie weit mehr Vertrauen in mich haben, wenn Sie mich nicht sehen, als wenn ich hier bin. Als ich in der Fabrik des Kunden war, hatte ich viel mehr Freiheiten als hier«, sagte er, in Anspielung auf seine Zeit in Puerto Rico. »In dem Moment, in dem ich die Fabrik betrete, ist es, als sei meine ganze Freiheit dahin. Es fühlt sich an, als würde ich beobachtet. Ich muss die Stechuhr betätigen, wenn ich in der Früh zur Arbeit komme, noch einmal, wenn ich zum Mittagessen gehe und wenn ich davon zurückkomme, und noch einmal, wenn ich nach Hause gehe. Das musste ich in Puerto Rico nicht tun.« Das war nichts Neues für Chapman, das hatte er schon in anderen Produktionsstätten gehört.

»Ich gehe durch dasselbe Eingangstor wie die Ingenieure, die Buchhalter und andere Büroangestellte«, fuhr Campbell fort. »Sie gehen nach links in ihre Büros und ich gehe geradeaus in die Fertigungshallen, doch wir werden völlig verschieden behandelt. Ihnen trauen Sie zu, selbst zu entscheiden, wann sie ein Wasser wollen oder Kaffee, oder wann sie ein Pause machen wollen; ich muss auf ein Glockensignal warten.«

Andere dachten genauso. Es war, als gäbe es zwei verschiedene Firmen. Egal, wie sehr sie sich auch anstrengten, die Leute an den Maschinen hatten den Eindruck, dass man ihnen nicht vertraute, nur weil sie in der Werkhalle standen, anstatt an einem Schreibtisch zu sitzen. Wenn ein Angestellter zu Hause anrufen wollte, um seinen Kindern zu sagen, dass er sich verspäten würde, hob er einfach den Telefonhörer ab und rief sie an. Wenn aber ein Arbeiter in der Werkshalle dasselbe tun wollte, musste er um Erlaubnis bitten, bevor er über das Münztelefon anrufen konnte.

Als Campbell fertig war, wandte sich Chapman an den Personalchef und sagte ihm, dass die Stechuhren abmontiert werden müssten. Auch die Glocke sollte entfernt werden. Ohne große Ankündigungen zu machen und ohne von den Angestellten eine bestimmte Gegenleistung zu erwarten, beschloss Chapman, dass sich die Dinge von nun an ändern würden. Und das war nur der Anfang.

Empathie hielt Einzug in das Unternehmen, Vertrauen war das neue Regelwerk. Da er alle als Menschen mit den gleichen Rechten behandeln

wollte, anstatt die Welt in Fabrikarbeiter und Büroangestellte zu teilen, veranlasste Chapman noch andere Neuerungen, die eine Gleichbehandlung sicherstellten.

Ersatzteile wurden bis dahin in einem versperrten Verschlag aufbewahrt. Wenn ein Arbeiter ein Ersatzteil brauchte, musste er sich vor dem Verschlag anstellen und den zuständigen Angestellten um das Ersatzteil bitten. Arbeiter durften den Verschlag nicht betreten. So schützte sich die Firmenleitung vor Diebstählen. Möglicherweise verhinderte das tatsächlich Diebstähle, aber es war auch eine stetige Erinnerung daran, dass die Leitung den Arbeitern nicht traute. Chapman befahl, alle Schlösser und alle Einzäunungen zu entfernen. Er erlaubte allen Angestellten den Zutritt zu dem Areal, um die Teile selbst auszusuchen, die sie brauchten.

Chapman entfernte alle Münztelefone und ersetzte sie durch Firmentelefone, die allen Angestellten jederzeit zur Verfügung standen. Keine Münzen waren mehr notwendig, keine Erlaubnis erforderlich. Jeder Angestellte konnte jede beliebige Tür passieren und jede Abteilung der Firma besuchen, wann immer er das wollte. Alle Angestellten wurden gleich behandelt, gleichgültig ob sie in den Büros der Verwaltung oder in der Werkhalle arbeiteten. Das war die neue Normalität.

Chapman hatte verstanden, dass die Menschen ihm nur dann Vertrauen entgegenbrachten, wenn er sie als Menschen behandelte. Um sich Vertrauen zu verdienen, muss man Vertrauen gewähren. Für ihn waren Angestellte mit Universitätsabschluss oder gute Buchhalter nicht vertrauenswürdiger als andere, die auf dem zweiten Bildungsweg einen Abschluss gemacht hatten und technisch geschickt waren. Chapman glaubte an das Gute in den Menschen und behandelte sie danach.

Nach kurzer Zeit wurde die Firma zu einer »Familie«. Einfach dadurch, dass die Rahmenbedingungen geändert wurden, in denen die Menschen arbeiteten, begannen sie das Verhalten den anderen gegenüber zu ändern. Sie hatten das Gefühl dazuzugehören, und das ermöglichte ihnen, sich zu entspannen, sie fühlten sich geschätzt. Da sie das Gefühl hatten, dass man sich um sie kümmerte, kümmerten auch sie sich um andere. Dieses fürsorgliche Klima machte es den Angestellten möglich, »Herzen und

Hirne«, wie Chapman es ausdrückte, uneingeschränkt nutzen, und die Organisation begann aufzublühen.

Ein Angestellter in der Lackiererei machte eine persönliche Krise durch. Seine Frau war Diabetikerin und stand kurz davor, ein Bein zu verlieren. Er brauchte Zeit, um sich um sie zu kümmern, arbeitete jedoch auf Stundenlohnbasis und konnte es sich nicht leisten, auch nur eine Stunde zu fehlen. Doch die Firma war eine andere geworden. Ohne dazu aufgefordert worden zu sein, machten seine Kollegen einen Vorschlag: Sie würden ihre eigenen bezahlten Urlaubstage transferieren, damit er länger fehlen konnte. So etwas hatte es im Unternehmen noch nie gegeben. Darüber hinaus war es ein klarer Verstoß gegen die Firmenvorschriften. Aber das machte nichts. »Wir denken jetzt mehr an die anderen«, sagte Merck. Und so setzten sie den Vorschlag in die Tat um, mit Hilfe der Angestellten in der Verwaltung.

»Ich hätte niemals gedacht, dass mir meine Arbeit eines Tages Spaß machen würde«, sagte Campbell. »Wenn du mit Menschen arbeitest, die dir vertrauen, dann arbeiten sie besser für dich, um dein Vertrauen zu verdienen und es zu behalten.« In den mehr als zehn Jahren, die seit dem Abbruch des Maschendrahtzauns vergangen sind, hat es praktisch keinen Diebstahl gegeben. Wenn ein Angestellter ein persönliches Problem hat, weiß er, dass die Firmenführung – und seine Kollegen – für ihn da sind.

Die Angestellten waren aber nicht nur bereit, einander bei der Lösung von Problemen zu helfen. Sie warteten auch ihre Maschinen besser. Das bedeutete, dass es weniger Ausfälle und damit weniger Arbeitsunterbrechungen gab (was bedeutet, dass die Ausgaben unter Kontrolle blieben). Die Änderungen waren nicht nur gut für die Menschen, sie waren auch gut für das Unternehmen. Nach der Übernahme von HayssenSandiacre stiegen die Einnahmen von 52 Millionen Euro auf 90 Millionen Euro, Ergebnis eines organischen Wachstums als Folge der Übernahme. Das Unternehmen wuchs, ohne Schulden zu machen und ohne Umstrukturierung mithilfe von Unternehmensberatern. Die Firma wuchs durch die Arbeit der Menschen, die bereits bei ihr beschäftigt waren. Sie setzten sich wieder ein für die Organisation, aber nicht, weil man ihnen Versprechungen gemacht oder weil man ihnen gedroht hatte. Sie hatten sich

selbst motiviert. Eine neue Kultur der gegenseitigen Rücksichtnahme machte es möglich, dass Menschen und Konzepten Flügel wuchsen.

So etwas geschieht, wenn die Führungskräfte einer Organisation auf die Menschen hören, die in ihr arbeiten. Ohne Druck, Zwang oder Gewalt kooperieren die Angestellten und bringen die Firma ein Stück vorwärts. Arbeit als Pflicht wird ersetzt durch Stolz auf die Arbeit. Anstatt für die Firma zu arbeiten, arbeiten die Angestellten nun füreinander. Der Arbeitsplatz jagt keinen Schrecken mehr ein. Man fühlt sich wohl.

Wir sehen, was wir sehen wollen

Chapman spricht gern über seinen ersten Besuch bei HayssenSandiacre, das war fünf Jahre vor der Verwandlung des Unternehmens, die Mike Merck und Ron Campbell beschrieben. Es war kurz nach dem Aufkauf des Unternehmens. Niemand erkannte den neuen Chef, niemand nahm Notiz von ihm, als er vor seinem ersten Treffen einen Kaffee schlürfte. Die Angestellten benahmen sich daher nicht anders als sonst, als sie auf den Beginn der Arbeit warteten. Und das, was Chapman an diesem März-Morgen in der Kantine des Unternehmens sah, war die Ursache für sein Experiment mit der Firma. Es war eine Szene, die ihn so stark beeindruckte, dass er alles überdachte, was er jemals über Unternehmensführung gelernt hatte. Was er bei HayssenSandiacre testete, wurde die Grundlage für die Führung seiner ganzen Unternehmensgruppe. Was noch wichtiger ist, es veranlasste ihn, die Menschen, die für ihn arbeiteten, anders zu führen.

Als er dort saß, beobachtete er eine Gruppe von Angestellten, die gemeinsam vor Beginn der Arbeit ihren Kaffee trank. Sie amüsierten sich sehr gut. Sie machten Witze und lachten, als wären sie alte Freunde. Sie schlossen Wetten auf den Ausgang eines Spiels der Basketball-Hochschulmeisterschaften ab, das am Abend stattfand. Sie saßen eine Weile beisammen und kamen sichtlich sehr gut miteinander aus. Aber in dem Moment, in dem sie aufstanden, um zur Arbeit zu gehen, stellte Chapman eine dramatische Veränderung in ihrem Verhalten fest. Wie auf Kommando verschwand das Lachen aus ihren Gesichtern und wurde durch einen missmutigen Blick ersetzt. Mit dem Lachen war es vorbei. Die

Freundschaft verschwand. »Es war, als würde ihre gesamte Energie sie verlassen«, sagte Chapman.

Chapman war erschüttert. Er hatte schon andere Firmen aufgekauft, die in Schwierigkeiten waren. Er hatte schon bei anderen Firmen die Angestellten beobachtet. Aber bisher hatte er nie das erlebt, was er hier sehen konnte. Die Szene, die er beobachtete, ging ihm nahe; er fragte sich: »Warum macht uns die Arbeit nicht genauso viel Spaß wie die freie Zeit?«

Bis zu diesem Tag war Chapman ein Manager gewesen, wie er im Lehrbuch angehender Manager stand. Er war ein guter Rechner und er liebte das Spiel mit den Zahlen. Er traf seine Entscheidungen auf der Grundlage von Daten, der jeweiligen Marktsituation und eines günstigen Preises. Er war hart, konnte dem Gegenüber aber auch gut zureden, wenn es notwendig war. Für ihn war ein Geschäft eine messbare Größe, und die Menschen waren für ihn nur einer von vielen Vermögenswerten, die er managen musste, um seine finanziellen Planvorgaben zu erreichen. So gesehen, war er ein sehr effektiver Manager.

Vor diesem Augenblick in der Kantine fiel es Chapman viel zu leicht, harte Entscheidungen zu treffen. Die in St. Louis angesiedelte Firma mit dem schwer auszusprechenden Namen war bis über beide Ohren verschuldet und stand knapp vor dem Bankrott, als Chapman sie nach dem Tod seines Vaters 1975 übernahm. Angesichts der traurigen Lage tat er, was viele Generaldirektoren in seiner Situation getan hätten. Er entließ Personal, wenn er es für notwendig hielt, um ein finanzielles Ziel zu erreichen, er führte eine Umschuldung durch, machte sich von Banken abhängig und nahm große Risiken auf sich, um Wachstum zu schaffen, das selbst Star-Manager anerkennen würden. Auf diese Art wurde das Unternehmen langsam wieder profitabel.

Chapman verließ die Kantine und ging zu seinem ersten Treffen. Es sollte ein erstes Kennenlernen sein, eine reine Formalität. Er, der neue Generaldirektor, wollte sich dem Team in der Abteilung für Kundenbetreuung vorstellen, und dieses sollte den neuen Chef auf den letzten Stand bringen. Aber nach seinen Erfahrungen an diesem Morgen war Chapman davon überzeugt, dass er und sein Team es in der Hand

hatten, die Firma wieder zu einem Ort zu machen, an dem die Menschen gerne arbeiteten. So schuf er ein Klima, in dem sich das Personal frei äußerte, anerkannt und für Fortschritte gelobt wurde. Das ist die Grundlage dessen, was Chapman humane Menschenführung nennt.

Wenn die Menschen sich mit Gefahren innerhalb der Organisation beschäftigen müssen, ist die Organisation nicht gut für äußere Gefahren gerüstet .

Eine wirklich humane Menschenführung schützt die Organisation vor internen Auseinandersetzungen, die die Unternehmenskultur bedrohen. Wenn wir uns voreinander in Acht nehmen müssen, leidet die ganze Organisation. Aber wenn intern Vertrauen und Kooperationsgeist herrschen, dann ziehen wir an einem Strang; das Resultat ist, dass die Organisation stärker wird.

Nahezu alle Systeme im menschlichen Körper existieren nur, um uns im Kampf ums Überleben siegen zu helfen und um uns erfolgreich zu machen. Andere Hominide starben vor Tausenden Jahren aus, wir aber überlebten, überlebten länger … überlebten noch länger. Obwohl wir im Vergleich zu anderen Lebewesen erst relativ kurze Zeit existieren, sind wir schnell die erfolgreichste Art und die einzige Art ohne Konkurrenz geworden. So erfolgreich, dass unsere Entscheidungen die Möglichkeit anderer Tiere – oder auch anderer Menschen – beeinflussen, zu überleben und sich zu entfalten.

Unsere inneren Systeme, die uns vor Gefahren beschützen und uns dazu ermutigen, erfolgreiche Verhaltensweisen zu wiederholen, reagieren auf die Umwelt, in der wir leben und arbeiten. Wenn wir Gefahr spüren, schützen wir uns. Wenn wir uns unter Gleichgesinnten sicher fühlen, also in unserem Stamm oder unserer Organisation, entspannen wir uns und sind offen für Vertrauen und Kooperation.

Bei eingehender Analyse sehr erfolgreicher Organisationen, in denen sich die Menschen sicher fühlen, wenn sie arbeiten, kommen wir zu erstaunlichen Ergebnissen. Ihre Unternehmenskultur hat eine erstaunliche Ähnlichkeit mit den Bedingungen, unter denen das Verhalten der ersten Menschen konditioniert wurde. Die Systeme, die uns halfen, in einer feindlichen Welt zu überleben, in der verschiedene Gruppen um begrenzte Ressourcen kämpften, führen auch dazu, dass Organisationen überleben. Es geht nicht um ausgefeilte Management-Theorien und um die Aufstellung eines Dream-Teams. Es geht allein um Biologie und Anthropologie. Wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind und die Menschen sich innerhalb einer Organisation sicher fühlen, dann werden sie zusammenarbeiten und Dinge erreichen, die sie allein nie erreicht hätten. Das Ergebnis ist, dass die Organisation ihre Konkurrenten aussticht.

Das war es, was Chapman bei Barry-Wehmiller schaffte. Mehr oder weniger zufällig schuf er eine Arbeitsumgebung und eine Unternehmenskultur, die, biologisch gesehen, das Beste aus den Menschen herausholte. Chapman und andere Gleichgesinnte hatten nicht vor, ihre Angestellten zu ändern – sie wollten die Arbeitsbedingungen ändern; sie wollten eine Unternehmenskultur schaffen, in der die Menschen alles geben, weil sie ihren Arbeitsplatz lieben.

Dieses Buch soll Ihnen dabei helfen, Ihr Verhalten besser zu verstehen. Alle Körpersysteme wurden entwickelt, um uns dabei zu helfen, Nahrung zu finden, zu überleben und die Art zu erhalten. In den meisten Teilen der Welt aber, und ganz sicher in der entwickelten Welt, sind Nahrungsbeschaffung und Gefahrenvermeidung nicht mehr die Hauptbeschäftigung. Wir sammeln und jagen nicht mehr, zumindest nicht im Sinn der Höhlenmenschen. In unserer modernen Welt sind wir erfolgreich, wenn wir Karriere machen sowie Glück und Erfüllung finden. Doch die Instinkte, die unser Verhalten und unsere Entscheidungen steuern, funktionieren genauso wie vor Zehntausenden Jahren. Das primitive Gehirn nimmt die Außenwelt immer noch entweder als Bedrohung für unser Wohlergehen oder als potenzielle Quelle von Sicherheit wahr. Wenn wir verstehen, wie diese Instinkte arbeiten, sind wir besser in der Lage, unsere Ziele zu erreichen. Gleichzeitig haben auch die Gruppen, in denen wir arbeiten, bessere Chancen auf Erfolg.

Leider sind heute in den Systemen, die wir entwickelt haben, um unsere Firmen zu führen, die Organisationen, die ihr Personal inspirieren, sich voll einzusetzen, eine kleine Minderheit. Die kulturellen Normen der meisten Firmen und Organisationen behindern unsere natürlichen biologischen Verhaltensweisen. Das bedeutet, dass glückliche, inspirierte und erfüllte Angestellte eine Ausnahme sind. Nach dem Shift-Index von Deloitte sind 80 Prozent der Menschen mit ihren Jobs unzufrieden. [4] Wenn sie nicht gerne zur Arbeit gehen, dann sind Fortschritte bei weitem kostspieliger und mühsamer … und selten von Dauer. Aber wir kümmern uns gar nicht um den langfristigen Erfolg von Unternehmen im Lauf der Jahrzehnte, sondern arbeiten von Quartal zu Quartal.

Eine Geschäftswelt mit einseitiger Ausrichtung auf kurzfristige Erfolge und auf Geld statt auf Menschen hat Folgen für die Gesellschaft allgemein. Wenn wir am Arbeitsplatz darum kämpfen, Glück zu finden oder dazuzugehören, dann nehmen wir diesen Kampf mit nach Hause. Menschen, die das Glück haben, in einer Organisation zu arbeiten, die sie wie schutzbedürftige Menschen behandelt anstatt als Einnahmequelle, die ausgebeutet werden muss, kommen nach der Arbeit mit einem Gefühl der Erfüllung und Dankbarkeit nach Hause. Das sollte für jeden von uns gelten, das sollte nicht die Ausnahme sein. Nach Hause zu kommen mit einem Gefühl der Inspiration, der Sicherheit, der Erfüllung und der Dankbarkeit: Das ist ein Menschenrecht, auf das alle Anrecht haben; es ist kein Luxus, den nur wenige Glückliche erleben dürfen.

Es gab nicht die »eine« große Veränderung, die Chapman vornahm, um seine Organisation umzubauen. Es war eine Reihe kleiner Veränderungen im Lauf der Zeit, die das Funktionieren des Unternehmens geradezu dramatisch veränderten. Viele kleine Dinge, einige davon erfolgreich, andere weniger, aber alle umgesetzt mit Blick auf das, was seinem Gefühl nach geschehen musste. Erst Jahre später, auf einer Hochzeit, fand er ein Bild dafür, das seine Motivation klar und auf menschliche Art und Weise in Worte fasst. Für jemanden, der eine so große Liebe und Affinität zur Geschäftswelt hat, ist der Vergleich überraschend, mit dem Chapman seine Kursänderung erklärt.

Die Last der Verantwortung

Chapman und seine Frau saßen in einer der Kirchenbänke und folgten der Hochzeitszeremonie. Während der Bräutigam auf die Braut wartete, die sich näherte, blickte er sie an. Die Liebe, die die beiden füreinander fühlten, war mit den Händen greifbar. Alle in der Kirche konnten sie fühlen. Dann übergab der Vater, wie es die Tradition erforderte, seine Tochter, seine Prinzessin, dem zukünftigen Ehemann.

»Das ist es!« realisierte Chapman. Ein Vater, der alles tat, um seine Tochter zu schützen, würde nun offiziell die Verantwortung für diese Sorge einem anderen übertragen. Nachdem er ihre Hand in die Hand eines anderen gelegt hat, wird er seinen Platz in den Bankreihen einnehmen im Vertrauen darauf, dass nun ihr Ehemann sie genauso schützen wird, wie er es getan hat. »Bei einer Firma geschieht genau das Gleiche«, erkannte Chapman.

Jeder Angestellte ist gleichzeitig Sohn oder Tochter. Wie die Eltern sind auch die Führungskräfte eines Unternehmens verantwortlich für sein oder ihr wertvolles Leben .

Jeder Angestellte ist gleichzeitig Sohn oder Tochter. Eltern sorgen dafür, dass ihre Kinder ein gutes Leben und eine gute Ausbildung haben, und versuchen, sie so zu erziehen, dass sie eines Tages glücklich sind, Selbstvertrauen haben und in der Lage sind, ihre Talente zu nutzen. Diese Eltern vertrauen dann ihre Kinder einem Unternehmen an in der Hoffnung, dass die Führung dieses Unternehmens dieselbe Liebe und Sorge an den Tag legt. »Wir, die Firmen, sind es, die nun für dieses wertvolle Leben verantwortlich sind«, sagt Chapman und ballt seine Hand zur Faust, mit der Leidenschaft eines Predigers.

Das ist es, was einen Führer ausmacht. Das ist die Grundlage für ein starkes Unternehmen. Eine Führungskraft ist wie ein Vater oder eine Mutter, und

die Firma ist wie eine neue Familie, in die man aufgenommen wird. Eine Familie, die sich um uns kümmert, als wären wir ihr eigenes Kind … in guten und in schlechten Zeiten. Wenn wir das mit Erfolg tun, dann werden die Menschen den Firmennamen annehmen wie einen Familiennamen und ebenso loyal sein, als wäre es die eigene Familie. Wer für Barry-Wehmiller arbeitet, spricht von seiner »Liebe« für die Firma und für die anderen Arbeiter. Stolz tragen die Angestellten das Firmenlogo oder die Firmenschriftzüge, als wäre es ihr eigener Name. Sie werden das Unternehmen und die Kollegen verteidigen, als wären sie ihr eigenes Fleisch und Blut. Und in fast allen diesen Unternehmen sind die Firmennamen zum Symbol der Identität ihrer Angestellten geworden.

Ironischerweise ist Kapitalismus dann am erfolgreichsten, wenn er uns in Harmonie mit unseren Bedürfnissen arbeiten lässt – das heißt, wenn wir den grundlegenden Verpflichtungen gegenüber den Mitmenschen nachkommen; wenn wir von den Angestellten nicht nur ihre Arbeitskraft fordern, sondern sie dazu inspirieren, zusammenzuarbeiten, Vertrauen und Loyalität zu zeigen, unsere Sache zu der ihren zu machen; wenn wir Menschen wie die eigene Familie und nicht wie Angestellte behandeln; die Zahlen opfern, um die Menschen zu retten, nicht die Menschen opfern, um die Zahlen zu retten.

Die Führungskräfte von Organisationen, die eine Arbeitsumgebung schaffen, die besser zu unserer Veranlagung passt, opfern nicht die Qualität oder den Erfolg, nur weil für sie der Mensch Vorrang hat. Im Gegenteil; diese Organisationen sind die stabilsten, innovativsten und erfolgreichsten Firmen in ihren Branchen. Leider sehen Firmenchefs ihre Angestellten meist als Mittel, um das Ergebnis zu verbessern. Führer guter Organisationen sehen die Menschen nicht als Rohmaterial zur Förderung des Gewinns. Sie sehen Geld als Mittel, um die Menschen zu fördern. Deshalb ist Erfolg wichtig. Je erfolgreicher die Organisation ist, desto mehr Mittel sind vorhanden, um eine noch größere, noch robustere Organisation aufzubauen, die Herz und Hirn der Menschen gewinnt, die für sie arbeiten. Im Gegenzug werden diese alles tun, was in ihrer Macht steht, damit die Organisation wächst … und wächst … und wächst.

Es ist wesentlich, dass man das Geld den Menschen unterordnet und nicht umgekehrt, wenn man eine Kultur aufbauen will, in der die Angestellten wie von selbst zusammenarbeiten, um die Firma vorwärts zu bringen. Und es ist die Fähigkeit, die Menschen soweit zu erziehen, dass sie selbst das Notwendige tun, stabilen, langfristigen Erfolg zu sichern. Es sind nicht die genialen Ideen der Leitung, die Menschen großartig machen. Es sind großartige Menschen, die den Mann an der Spitze genial erscheinen lassen.

Man kann mir nicht vorwerfen, dass ich ein verwirrter Idealist bin, weil ich mir eine Welt vorstelle, in der die Menschen gerne in die Arbeit gehen. Man kann mir nicht vorwerfen, dass ich keinen Bezug zur Realität habe, weil ich glaube, dass es eine Welt geben kann, in der die Mehrheit der Führungskräfte ihrem Personal vertrauen und die Mehrheit des Personals seinen Führungskräften vertraut. Ich bin kein Träumer, weil diese Organisationen tatsächlich existieren.

In der Industrie und im High-Tech-Bereich, im US-Marine-Corps und in der Regierung gibt es glänzende Beispiele für die Erfolge, die eine Organisation verzeichnen kann, wenn die Menschen in ihr einander nicht als Gegner, Konkurrenten oder Rivalen, sondern als vertrauenswürdige Verbündete behandeln. Es gibt genug Gefahren von außen. Es hat keinen Sinn, eine Organisation aufzubauen, die diese Gefahren dadurch steigert, dass sie weitere Bedrohungen im Inneren hinzufügt.

Nur 20 Prozent der Amerikaner »lieben« ihre Arbeit. Chapman und seinesgleichen laden uns ein, diesen Anteil gemeinsam mit ihnen zu steigern. Die Frage ist, ob wir den Mut dazu haben.

Wir müssen mehr Organisationen aufbauen, die die Sorge für den Menschen zu ihrer Priorität machen. Als Führungskräfte haben wir die vorrangige Aufgabe, unsere Leute zu schützen; diese werden in der Folge einander gegenseitig schützen und die Organisation gemeinsam voranbringen. Als Angestellte oder Mitglieder eines Teams müssen wir den Mut aufbringen, uns um einander zu kümmern, wenn unsere Führung das nicht tut. In diesem Fall werden wir selbst zu den Führungspersönlichkeiten, die wir selbst gerne gehabt hätten.

3. Dazugehören

Vom »Ich« zum »Wir«

»Von heute an«, brüllte er, »werden Wörter wie ›ich‹, ›mir‹ und ›mein‹ aus unserem Vokabular gestrichen. Sie werden durch Wörter wie ›wir‹, ›uns‹ und ›unser‹ ersetzt werden.«

Das ist der Anfang.

Georges Hirn arbeitete fieberhaft. [5] Er war völlig sicher gewesen, als er beschlossen hatte, sich zu bewerben, aber nun, da er tatsächlich dort war, hatte er das Gefühl, dass er den größten Fehler seines Lebens gemacht hatte. Doch das war jetzt gleichgültig. Jeder Gedanke daran, was er tun und lassen hätte sollen, wurde von einem Ausbilder unterbrochen, der ihn, nur Zentimeter von seinem Gesicht entfernt, anschrie. Jedes Gefühl der freudigen Erwartung, das er zuvor hatte, wich auf der Stelle dem Stress, dem Gefühl von Isolation und Hilflosigkeit.

George durchlebte einen Prozess, den Tausende vor ihm durchmachten und den Tausende andere in der Zukunft durchmachen werden. Ein Prozess, der in vielen Jahren durch Versuch und Irrtum verfeinert worden war. Der Prozess, jemanden zu einem US-Marine umzuformen.

Es beginnt vor dem Morgengrauen, wenn eine neue Gruppe von Rekruten, müde und verwirrt, in einem der zwei Ausbildungslager eintrifft, eines liegt an der Ostküste, das andere an der Westküste. Die Rekruten werden von Ausbildern mit roten Köpfen und von der jahrelangen Überbelastung der Stimmbänder heiseren Stimmen empfangen, die allen schnell klarmachen, wer das Kommando hat. Ein Hinweis: Es sind nicht die Rekruten.

Dreizehn qualvolle Wochen später wird jedem Marine seine Anstecknadel mit dem Adler, dem Globus und dem Anker ausgehändigt, als Symbol dafür, dass sie den Prozess abgeschlossen und in der Organisation Aufnahme gefunden haben. Nicht wenige drücken die Faust mit der

Anstecknadel darinnen fest zusammen und verspüren einen derart intensiven Stolz, dass ihnen die Tränen kommen. Als sie im Ausbildungslager ankamen, fühlten sich die Rekruten unsicher und auf sich allein gestellt. Wenn sie es verlassen, haben sie Vertrauen in ihre eigene Stärke, haben ein Gefühl der Verpflichtung und Verantwortung gegenüber den Kameraden entwickelt und wissen, dass diese dasselbe fühlen.

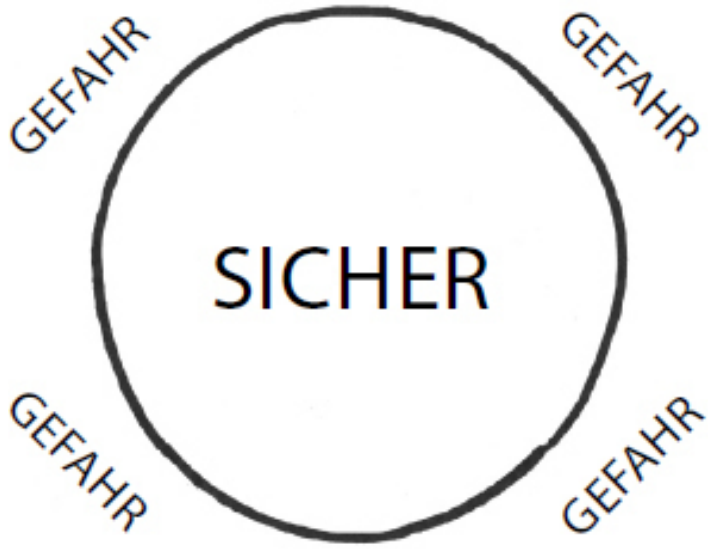
Die Zugehörigkeit zu einer Organisation, die geteilten Werte und das tiefe Mitgefühl füreinander steigern geradezu dramatisch Vertrauen, Zusammenarbeit und die Fähigkeit, Probleme zu lösen. US-Marines sind besser gegen äußere Gefahren gewappnet, weil sie keine Angst haben, dass ihnen von den eigenen Kameraden eine Gefahr droht. Sie operieren in einem starken Kreis der Sicherheit.

Der Kreis der Sicherheit

Ein Löwe strich oft durch ein Feld, in dem vier Ochsen hausten. Oft versuchte er, sie anzugreifen; aber immer, wenn er sich näherte, rückten sie mit den Schwänzen zusammen, sodass er mit Hörnern konfrontiert war, wenn er sich näherte. Am Ende jedoch gerieten sie in Streit und jeder von ihnen weidete allein in einem anderen Teil des Feldes. Der Löwe griff einen nach dem anderen an und bald hatte er mit allen Vieren Schluss gemacht. [6]

Aesop, sechstes Jahrhundert v. Chr .

Im Ausbildungslager der Marines geht es nicht nur um Laufen, Springen, Schießen und Kriegsführung. Wie in zivilen Lebensläufen sind diese Fähigkeiten ein Teil der Job-Beschreibung, aber es ist nicht das, was die Marines so erfolgreich macht. Denn obwohl Marines sich diese Fähigkeiten aneignen müssen – genauso wie auch wir uns Fähigkeiten aneignen, die notwendig für unsere Arbeit sind –, ist es nicht das, was das gegenseitige Vertrauen schafft, das notwendig ist, um gemeinsam besser als alle anderen zu sein. Es sind nicht diese Fertigkeiten, die erfolgreiche Teams so bemerkenswert machen. Die Fähigkeit einer Gruppe von Menschen, Bemerkenswertes zu leisten, hängt davon ab, wie gut diese Menschen im Team arbeiten. Und das geschieht nicht in einem Vakuum.



Die Welt um uns birgt eine Fülle von Gefahren; eine Fülle von Dingen, die unser Leben unglücklich machen. Das ist nicht gegen uns persönlich gerichtet; so ist es einfach. Jederzeit und von allen Seiten droht uns Gefahr von gewissenlosen Kräften, die unseren Erfolg behindern oder uns gar töten wollen. In der Zeit der Höhlenmenschen war das buchstäblich so. Das Leben der frühen Menschheit wurde von vielen Dingen bedroht, die ihr Leben auf dieser Erde verkürzen konnten. Das schloss das Fehlen von lebenswichtigen Ressourcen, aber auch Säbelzahntiger und das Wetter ein. Es ist nicht persönlich gemeint, so ist das Leben. Dasselbe gilt für heute – unser Überleben ist ständig bedroht.

Für die modernen Unternehmen und Organisationen sind die Gefahren sowohl real als auch abstrakt. Da gibt es das Auf und Ab des Aktienmarktes, das den Erfolg der Firma beeinflussen kann. Eine neue Technologie könnte eine alte Technologie ablösen oder ein ganzes Geschäftsmodell über Nacht überholt sein. Selbst wenn unsere Konkurrenz uns nicht aus dem Markt drängen, uns nicht umbringen will, arbeitet sie ständig daran, unseren Erfolg zu schmälern und uns unsere Kunden zu stehlen. Und als ob das nicht genug wäre, tragen die Notwendigkeit, den Erwartungen zu entsprechen, die Überlastung der Kapazitäten und anderer äußerer Druck zu den ständigen Gefahren bei, mit denen eine Firma konfrontiert ist. Diese Gefahren sind ständig gegenwärtig. Wir haben keine

Kontrolle über sie, sie werden nie verschwinden und sich niemals verändern. So ist es einfach.

Auch innerhalb unserer Organisationen gibt es gefährliche Kräfte. Anders als die äußeren Kräfte sind sie variabel und sehr wohl von uns steuerbar. Einige der Gefahren, mit denen wir konfrontiert sind, sind real und haben unmittelbare Auswirkungen, wie Entlassungen, die auf ein schlechtes Quartal oder ein schwaches Jahr folgen. Einige von uns setzen ihr Überleben aufs Spiel, wenn sie etwas Neues versuchen und die Firma Geld verliert. Auch Machtpolitik ist eine ständige Bedrohung – die Angst, dass andere versuchen, uns am Aufstieg zu hindern, um ihre eigenen Karrieren voranzutreiben.

Einschüchterung, Demütigung, Isolation, das Gefühl, dumm oder nutzlos zu sein, und Zurückweisung sind Belastungen, die wir innerhalb der Organisation vermeiden wollen. Aber die Gefahr von innen ist kontrollierbar und es sollte das Ziel der Führung sein, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der niemand für den anderen eine Gefahr darstellt. Um das zu erreichen, muss man den Menschen das Gefühl der Zugehörigkeit geben: durch die starke Unternehmenskultur, die auf einer festen Grundlage humaner Werte und Glaubensgrundsätze aufbaut; indem man ihnen Entscheidungsgewalt gibt; indem man ihnen Vertrauen und Mitgefühl entgegenbringt; durch die Schaffung eines Kreises der Sicherheit.

Durch die Schaffung eines Kreises der Sicherheit um die Menschen in der Organisation verringert die Firmenleitung die Bedrohungen, die das Personal innerhalb einer Gruppe wahrnimmt; das macht es möglich, mehr Zeit und Energie für den Schutz der Organisation vor den langfristigen äußeren Gefahren aufzuwenden und gute Gelegenheiten beim Schopf zu packen. Ohne Kreis der Sicherheit sind die Angestellten gezwungen, zu viel Zeit und Energie für ihren Schutz voreinander aufzuwenden.

Es ist unser Umfeld, es sind die Menschen um uns herum, die entscheiden, wo wir unsere Energie einsetzen. Je mehr Vertrauen wir haben, dass unsere Nebenmänner uns den Rücken freihalten, desto besser sind wir gerüstet, den ständigen Bedrohungen von außen zu begegnen. Nur wenn wir fühlen,

dass wir im Inneren eines Kreises der Sicherheit sind, rücken wir zusammen und bilden ein Team, das besser überleben und erfolgreicher sein kann, gleichgültig wie die Lage außerhalb ist.

Die Spartaner waren eine Kriegergesellschaft im antiken Griechenland, gefürchtet und geachtet für ihre Stärke, ihren Mut und ihr Durchhaltevermögen. Die Stärke der spartanischen Armee beruhte aber nicht auf der Schärfe ihrer Speere; sie rührte von der Stärke ihrer Schilde her. Den Schild in der Schlacht zu verlieren war das größte Verbrechen, das ein Spartaner begehen konnte. »Spartaner entschuldigen den Krieger, der seinen Helm oder seinen Brustpanzer verloren hat, ohne Strafe«, schreibt Steven Pressfield in seinem Buch über die Schlacht bei den Thermopylen (die Schlacht, auf der der Film *300* basiert), »aber bestrafen den Mann, der seinen Schild abwirft, mit dem Verlust sämtlicher Bürgerrechte.« Es gab einen einfachen Grund dafür: »Der Krieger trägt Helm und Brustplatte für seinen eigenen Schutz, den Schild aber für die Sicherheit der gesamten Linie.« [7]

Genauso hängt die Stärke und das Durchhaltevermögen einer Firma nicht von ihren Produkten oder Dienstleistungen ab, sondern von der Fähigkeit ihres Personals zusammenzuarbeiten. Jedes Mitglied der Gruppe spielt eine Rolle bei der Bildung des Kreises der Sicherheit und es ist die Aufgabe der Leitung, dafür zu sorgen, dass es diese Rolle wahrnimmt. Es ist die wichtigste Rolle der Führung, die Menschen im Inneren des Kreises der Sicherheit zu beschützen.

Die Aufnahme eines Individuums in eine Organisation gleicht der Adoption eines Kindes .

Die Führungskräfte sind die Torwächter und legen die Eintrittsbedingungen fest – sie entscheiden, wer in den Kreis eingelassen wird und wer draußen bleiben muss, wer dazugehört und wer nicht. Lassen sie die Menschen aufgrund ihrer Hochschulzeugnisse und ihrer vorhergehenden Arbeitsplätze

ein oder aufgrund ihres Charakters und weil sie sich gut in die Unternehmenskultur einordnen lassen?

Die Aufnahme eines Individuums in eine Organisation gleicht der Adoption eines Kindes und seiner Aufnahme in den Haushalt. Diese neuen Angestellten werden wie alle anderen, die dort leben, ihren Anteil an der Verantwortung für das Funktionieren des Haushaltes und seiner Mitglieder übernehmen. Die Aufnahmebedingungen, die eine Führungskraft stellt, haben, wenn sie auf klaren ethischen Werten beruhen, einen wesentlichen Einfluss auf das Gefühl der Zugehörigkeit des Personals und auf seine Bereitschaft, zusammenzuarbeiten.

Führungskräfte sind auch dafür verantwortlich, wie groß der Kreis der Sicherheit ist. Wenn eine Organisation klein ist, wird sie allein durch ihre geringe Größe anfälliger für Gefahren von außen. Es ist aber auch viel leichter, den Kreis zu verwalten. Ein kleines Unternehmen besteht oft aus einer Gruppe von Freunden, die sich bereits kennen und die einander vertrauen. Es ist kein großer Verwaltungsaufwand nötig, um den Kreis vor internen Gefahren zu schützen. Doch wenn eine Organisation wächst, muss die Führung genügend Vertrauen in die Management-Ebene haben, um an sie die Sorge für die Angestellten zu delegieren. Wenn jedoch die Verwaltung vor allem auf ihren eigenen Schutz bedacht ist, gibt es wenig Fortschritt und die ganze Organisation wird anfällig für äußere Bedrohungen und äußeren Druck. Nur wenn der Kreis der Sicherheit sämtliche Mitglieder der Organisation umfasst und nicht bloß einige wenige Menschen oder ein, zwei Abteilungen, kommen seine Vorteile voll zum Tragen.

Schwache Führungskräfte lassen den Schutz des Kreises der Sicherheit nur einigen mit ihnen verbündeten Spitzenmanagern und einigen wenigen anderen Angestellten zukommen. Sie sorgen füreinander, aber sie denken nicht an die anderen außerhalb des »inneren Zirkels«. Ohne den Schutz der Führungsebene sind diejenigen außerhalb des inneren Zirkels gezwungen, ihre Interessen auf sich alleine gestellt oder in kleinen Seilschaften zu wahren und zu verfolgen. Wenn das geschieht, dann werden abgeschottete Systeme geschaffen, persönliche Strategien einzementiert, Fehler werden kaschiert, anstatt offengelegt zu werden, der Informationsfluss verlangsamt

sich und bald weicht der Geist der Zusammenarbeit und Sicherheit dem Unbehagen.

Starke Führungspersönlichkeiten dagegen erweitern den Kreis der Sicherheit, um alle Personen zu erfassen, die in der Organisation arbeiten. Selbstschutz ist nicht mehr notwendig und die Überlebenschancen von Subkulturen schwinden. Mit klaren Aufnahmebedingungen für die Aufnahme in den Kreis und einer kompetenten Führungsebene, die in der Lage ist, die Grenzen des Kreises auszudehnen, ist die Organisation stärker und besser gerüstet.

Es ist leicht zu erkennen, ob wir im Inneren des Kreises der Sicherheit sind, weil wir es fühlen können. Wir haben das Gefühl, dass unsere Kollegen uns schätzen und unsere Vorgesetzten sich um uns kümmern. Wir haben absolutes Vertrauen, dass die Führungskräfte der Organisation und unsere Kollegen für uns da sind und tun, was sie können, damit wir Erfolg haben. Wir sind Bestandteil des Teams. Wir haben das Gefühl dazuzugehören. Wenn wir daran glauben, dass die anderen innerhalb der Gruppe, innerhalb des Kreises, sich um uns kümmern, dann schafft das ein Klima, in dem freier Informationsaustausch und effektive Kommunikation möglich sind. Das ist wesentlich, um Innovationen zu fördern, die Eskalation von Problemen zu verhindern, die Organisation besser für die Verteidigung gegen äußere Gefahren zu rüsten und Chancen beim Schopf zu packen.

Ohne Kreis der Sicherheit herrschen Paranoia, Zynismus und Egoismus vor. Der einzige Zweck der Sicherheitszone ist es, den Kopf frei zu haben, um sämtliche Zeit und Energie dem Schutz vor äußeren Gefahren zu widmen. Aus demselben Grund verschließen wir in der Nacht unsere Tür. Das gibt uns Ruhe und Sicherheit, aber es hat vor allem auch bemerkenswert positive Auswirkungen auf die Organisation. Wenn der Kreis stark und das Gefühl der Zugehörigkeit allgegenwärtig ist, dann sind Zusammenarbeit, Vertrauen und Innovationen die natürliche Folge.

Das ist ein wichtiger Punkt. Wir können Menschen nicht einfach sagen, dass sie Vertrauen haben sollen. Wir können Menschen nicht befehlen, großartige Ideen zu haben. Genauso wenig können wir Zusammenarbeit erzwingen. All das sind immer Folgen – Folgen eines Gefühls der

Sicherheit und des Vertrauens zwischen den Menschen, die zusammenarbeiten. Wenn der Kreis der Sicherheit stark ist, dann teilen wir Ideen, Informationen und auch den Stress. Alle unsere Fähigkeiten und Stärken werden verstärkt, damit wir besser gegenüber den Gefahren der Außenwelt bestehen und die Interessen der Organisation besser vorantreiben können.

Aber die Sache hat einen Haken.

Auch Führungskräfte wollen sich sicher fühlen. Unabhängig von unserer Position in der Hackordnung wollen wir alle von den anderen in der Gruppe geschätzt werden. Wenn wir einen schlechten Tag haben und unsere Leistung darunter leidet, dann wollen wir, dass unser Boss uns nicht anschreit, sondern uns fragt: »Alles in Ordnung?« Und so haben auch wir als Mitglieder des Kreises eine Verantwortung gegenüber unseren Führungskräften – das macht uns wertvoll für sie, nicht unsere Zahl. Wenn uns also der Chef hart anfasst und wir den Grund nicht kennen, dann ist es unsere Pflicht, unsere Sorge um sein Wohlbefinden auszudrücken. So bleibt der Kreis der Sicherheit stark.

Ob Sie eine Führungskraft sind oder nicht – die Frage ist, wie sicher Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz fühlen.

4. Ja, aber …

Ken arbeitet in der mittleren Führungsebene einer großen internationalen Bank. Er hat ein gutes Einkommen, ist aber nicht so reich wie einige Analysten und Händler in seinem Unternehmen. Er lebt mit seiner Frau und seinen beiden Kindern in einem entzückenden Haus in der Vorstadt. Nach außen hin scheint er glücklich zu sein. Und im Allgemeinen geht es ihm auch gut. Er würde nicht behaupten, dass er seine Arbeit liebt. »Sie geht in Ordnung«, sagt er sich, wenn er über sie nachdenkt. Ken spielt mit dem Gedanken, sie aufzugeben, um etwas anderes zu machen, aber mit den Kindern und der Hypothek, die er abzahlen muss, ist es wohl zu spät dafür. Er muss jetzt ein verantwortungsbewusster Gatte und Vater sein. Und wenn

es dafür notwendig ist, eine Arbeit zu tun, die er nicht liebt, dann ist er bereit, den Preis zu zahlen.

Wie großartig es doch wäre, wenn wir unsere Arbeit lieben würden. Wenn wir uns am Arbeitsplatz sicher fühlen würden; für eine Firma arbeiten würden, die sich wirklich um unsere Wünsche kümmert und um die Arbeit, die wir tun. Die Zahl der Führungskräfte, die sich wirklich darum bemühen, dass die Angestellten sich am Arbeitsplatz sicher fühlen, ist leider kleiner, als wir gerne zugeben. Arbeit ist eben nur Arbeit.

Der Idealismus, von dem ich spreche, ist gut für Bücher, die sich darüber auslassen, wie unsere Jobs in einer besseren Welt wären, aber in der Realität sind die meisten von uns, selbst wenn sie von Firmen wie Barry-Wehmiller inspiriert werden, nicht in der Lage, auch nur das Geringste zu ändern. Wir müssen unsere Rechnungen zahlen. Wir müssen unsere Kinder ernähren und die Universität zahlen. Wir haben zu viele Ausgaben. Und die Welt da draußen, die große Unbekannte, ist gefährlich. So bleiben wir, wo wir sind.

Es hört sich auch großartig an, eine Firma zu leiten, in der sich buchstäblich alle sicher fühlen und um den anderen kümmern. Die meisten Führungskräfte verstehen in der Theorie, wie wichtig und wertvoll es ist, dem Wohlergehen der Angestellten den Vorrang einzuräumen; das ist auch das Thema von Büchern und vielen Artikeln in der *Harvard Business Review* ; wir brauchen also nicht so zu tun, als wüsste niemand, worum es geht. Aber der Arbeitsalltag im Geschäftsleben, gleichgültig ob in großen oder kleinen, börsennotierten oder nicht börsennotierten Firmen, macht es nahezu unmöglich, das umzusetzen, worüber Leute wie ich schreiben. Der Druck an der Wall Street, der Druck des Vorstandes und die Bedrohung, die die Konkurrenz darstellt, sind stark. Für ein kleines Unternehmen ist es schon schwer, genügend Kunden zu finden, um nicht schließen zu müssen. Was darüber hinausgeht, nun, das ist teuer, schwer messbar und hört sich »weich« oder »verwaschen« an. Und es ist nahezu unmöglich, die Rentabilität der Maßnahme zu beweisen … zumindest kurzfristig. Für eine Organisation, die Jahresziele erfüllen oder einfach überleben will, ist es keine Priorität, den Menschen den Vorrang zu geben. Das ist verständlich. Die Gefahren von außen sind so groß, dass man sich nicht darum kümmern kann, wie sich die Menschen intern fühlen.

So gut es sich anhört, eine Firma wie Barry-Wehmiller aufzubauen, die Realität ist, dass es einfach nicht stattfindet. Und wenn es solche Firmen nicht gibt, dann wird es für jeden von uns schwieriger, eine Arbeit in einem Unternehmen zu finden, in dem man sich wirklich um unser Wohlergehen kümmert. So müssen wir uns gut überlegen, was wir tun sollen. Was für einen Sinn hätte es, Staub aufzuwirbeln oder ein unnötiges Risiko einzugehen? Das Risiko ist zu groß, dass wir an einem Arbeitsplatz landen, der schlechter oder nicht besser ist. Warum also wechseln? Aber alle unsere Entscheidungen haben ihren Preis.

Unsere Fähigkeit, gut für die Kinder zu sorgen, gut über die Runden zu kommen oder einen hohen Lebensstandard aufrecht zu erhalten, geht oft zu Lasten der Freude, des Glücks und der Erfüllung am Arbeitsplatz. Das ist die Realität. Und für viele von uns geht das in Ordnung. Wir reden uns ein, dass die Außenwelt, das Unbekannte, immer gefährlich ist (das ist es auch). Es besteht zumindest die Hoffnung auf Sicherheit. Die Hoffnung …

Aber hinter dieser Realität verbirgt sich mehr, als wir ahnen. Für dieses Gefühl von Sicherheit müssen wir einen Preis zahlen. Und es kostet viel mehr als nur das Glück. Tatsächlich geht es um unsere Gesundheit. Es geht um Leben und Tod.

Zunächst ist dieses Gefühl von Sicherheit, das wir aktuell haben, ein Trugbild. Die Leichtigkeit, mit der in vielen Firmen Entlassungen vorgenommen werden, um Jahresziele zu erreichen, bedeutet, dass wir weit weniger sicher sind als früher – und sicherlich weniger sicher, als wir glauben. Wenn wir in einer wirklichen Leistungsgesellschaft leben würden, könnten wir uns wenigstens sagen, dass unser Job sicher ist, wenn wir hart arbeiten und erfolgreich sind. Aber das ist kaum der Fall. Obwohl es manchmal zutreffen mag, können wir nicht darauf bauen. Meist, vor allem in großen Organisationen, hängt der Arbeitsplatz von den Zahlen ab. Und manchmal sprechen die Kosten einfach gegen unsere Weiterbeschäftigung. In vielen Unternehmen wird diese Rechnung jedes Jahr angestellt, was bedeutet, dass unsere Arbeit jedes Jahr auf dem Spiel steht.

Doch der Mythos des sicheren Arbeitsplatzes sollte uns am wenigsten beschäftigen. Eine Studie aus dem Jahr 2011 [8] , die von

Sozialwissenschaftlern an der University of Canberra in Australien durchgeführt wurde, kam zum Schluss, dass es für unsere Gesundheit genauso schlecht und manchmal sogar schlechter ist, wenn wir eine Arbeit haben, die wir hassen, als wenn wir gar keine Arbeit haben. Depression und Angst von Menschen, die mit ihrer Arbeit unglücklich waren, sind laut Studie genauso groß oder noch größer als bei Arbeitslosen.

Stress und Angst am Arbeitsplatz haben weniger mit der Arbeit selbst zu tun als mit einem schlechten Management und einer schlechten Firmenleitung. Wenn wir wissen, dass dort Menschen sitzen, denen unsere Gefühle wichtig sind, sinkt das Stressniveau. Wenn wir aber das Gefühl haben, dass die anderen zuallererst an sich selbst denken oder dass die Firmenleitung sich mehr um die Zahlen als um das Personal kümmert, dann steigt das Angstniveau. Das ist der Hauptgrund, warum wir die Arbeit wechseln wollen; wir fühlen keine Loyalität zu einem Unternehmen, dessen Führung uns kein Gefühl der Zugehörigkeit vermittelt oder keinen anderen Anreiz zum Bleiben bietet als Geld und Vergünstigungen.

In einer anderen Studie [9] des University College of London im gleichen Jahr wurde festgestellt, dass Menschen, die glauben, dass sie am Arbeitsplatz keine Anerkennung für ihre Leistungen erhalten, anfälliger für Herzkrankheiten sind. Der Grund dafür, so die Forscher, »ist das Gefühl der Kontrolle (oder deren Fehlen)«. Daryl O´Connor, Professor für Gesundheitspsychologie an der Universität Leeds, erklärte: »Wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie viel Arbeit investiert haben und dass sie nicht belohnt wird, dann erhöht das den Stress und in der Folge das Risiko eines Herzinfarkts.« Aber es ist auch … schlecht für das Geschäft.

Das Unglück liebt Gesellschaft, es sind aber die Gesellschaften, die das Unglück lieben, die am meisten leiden .

Nach einer Gallup-Umfrage aus dem Jahr 2013 [10] über das Engagement der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz koppeln sich 40 Prozent der Befragten aktiv von der Arbeit ab, wenn sie von ihrem Chef völlig ignoriert werden. Wenn der Chef sie häufig kritisiert, koppeln sich 22 Prozent der Befragten aktiv von der Arbeit ab. Das heißt, dass wir uns tatsächlich mehr engagieren, wenn wir kritisiert werden, weil wir das Gefühl haben, dass wenigstens registriert wurde, dass wir überhaupt existieren! Und wenn unsere Vorgesetzten wenigstens eine unserer Stärken anerkennen und uns dafür belohnen, koppelt sich nur 1 Prozent von uns aktiv von der Arbeit ab. Ganz abgesehen von der Tatsache, dass Menschen, die unglücklich zur Arbeit gehen, bewusst oder unbewusst die anderen um sich herum ebenfalls unglücklich machen wollen, und es ist erstaunlich, dass es heutzutage überhaupt positive Ergebnisse gibt. Gerne würde ich behaupten, dass das Unglück Gesellschaft liebt, in diesem Fall aber sind es die Gesellschaften, die das Unglück lieben, die am meisten leiden.

Die Whitehall-Studie [11]

Vom Gefühl her würden wir sagen, dass wir mit dem Aufstieg auf der Karriereleiter mehr Stress haben und dass das Sicherheitsgefühl abnimmt. Wir alle kennen das Stereotyp des gestressten Managers, der dem gnadenlosen Druck der Aktionäre, der Angestellten und der Großkunden der Firma ausgesetzt ist. Es überrascht uns wenig, wenn plötzlich einer von ihnen einem Herzanfall erliegt, noch bevor er fünfzig ist. Man hat diesem Phänomen sogar einen Namen gegeben: das »Manager-Stress-Syndrom« [12] . Angesichts dessen ist es möglicherweise gar nicht so schlecht, wenn man sich im mittleren Management abrackert oder gar im Großraumbüro. Wir bleiben wenigstens gesund … glauben wir.

Schon vor Jahrzehnten interessierten sich Wissenschaftler für den Zusammenhang zwischen Stress und dem Platz auf der Karriereleiter; vermutlich wollten sie den Managern helfen, mit dem Stress fertig zu werden, der ihre Gesundheit und ihr Leben insgesamt negativ beeinflusste. Die Ergebnisse des als Whitehall-Studie bekannten Forschungsprogramms waren tiefgreifend und verblüffend. Die Forscher fanden heraus, dass der

Stress von Angestellten nicht durch die höhere Verantwortung und den höheren Druck hervorgerufen wird, der traditionell mit einem höheren Posten in Zusammenhang gebracht wird. [13] Es ist nicht der Arbeitsaufwand, der den meisten Stress macht, sondern der Grad der Kontrolle, den die Angestellten über ihren Tagesablauf haben. Die Studie kam außerdem zum Schluss, dass es nicht der Arbeitsaufwand selbst ist, der Stress verursacht, sondern das Ungleichgewicht zwischen der Leistung, die wir erbringen, und der Belohnung, die wir nach unserer Auffassung dafür bekommen. Einfacher gesagt: weniger Selbstbestimmung, mehr Stress.

Die Whitehall-Studie ist auch bahnbrechend, weil die Wissenschaftler Regierungsbeamte beobachteten, die eine einheitliche Gesundheitsversorgung genossen. Das bedeutet, dass Unterschiede in der Qualität der Gesundheitsversorgung keinen Einfluss auf die Studie haben, was nicht immer der Fall ist, wenn es sich um Untersuchungen bei großen US-Unternehmen handelt. Auch US-Studien kommen jedoch zu ähnlichen Resultaten.

Im Jahr 2012 untersuchte eine vergleichbare Studie von Forschern in Harvard und Stanford das Stress-Niveau von Teilnehmern am MBA-Lehrgang für Manager in Harvard. In dieser Studie erforschten die Wissenschaftler die Cortisol-Werte der Teilnehmer, also des Hormons im menschlichen Körper, das abgesondert wird, wenn wir Stress haben, und verglichen die Werte mit denen von Angestellten, die es nicht in die Führungsetage geschafft hatten. Die Studie zeigte, dass Führungskräfte insgesamt ein geringeres Stress-Niveau haben als ihre Untergebenen.

»Es ist mit anderen Worten möglich, dass das Gefühl, die Kontrolle über das eigene Leben selbst in der Hand zu haben, die Last der Verantwortung, die mit einer höheren Sprosse auf der Karriereleiter verbunden ist, mehr als ausgleicht«, schrieb Max McClure vom Pressedienst der Stanford University bei der Bekanntgabe der Forschungsergebnisse. [14]

Die Ergebnisse der Whitehall-Studie sind noch aufsehenerregender, wenn die Verbindung zwischen Berufsstress und Gesundheit betrachtet wird. Je niedriger der Rang in der Hierarchie einer Organisation, desto größer ist das

Risiko von Gesundheitsproblemen, die mit Stress zusammenhängen und nicht umgekehrt. Mit anderen Worten sind es die angeblich stressgeplagten Top-Manager, die in Wahrheit länger und gesünder leben als die Angestellten und mittleren Manager, die für sie arbeiten. »Je höher jemand in der Beschäftigungshierarchie steht, desto höher ist seine Lebenserwartung im Vergleich zu Menschen auf niedrigeren Positionen in der Hierarchie«, wurde in einem Bericht von Forschern am University College London im Rahmen einer Untersuchung über die Volksgesundheit festgestellt. Angestellte auf der niedrigsten Stufe der Beschäftigungshierarchie hatten ein viermal höheres Sterberisiko als Angestellte an der Spitze. Jobs, bei denen die Angestellten weniger Kontrolle hatten, wurden auch mit einer höheren Rate von psychischen Krankheiten in Verbindung gebracht. [15]

Dasselbe gilt nicht nur für Menschen – Primaten, die in sozialen Gruppen leben und in der Hackordnung einen niedrigen Rang einnehmen, zeigen höhere Anfälligkeit für Leiden und Krankheit und haben höhere Werte von Stresshormonen. Aber es geht nicht um unseren Platz in der Hierarchie an sich. Denn wir sind durch die Evolution auf Hierarchien programmiert worden, wir werden sie einfach nicht los. Die Hierarchie ist aber nicht die Lösung; einfach mehr Geld zu verdienen und sich die Karriereleiter hochzuarbeiten, ist kein Rezept für Stressreduktion. In der Studie ging es um das Gefühl, unsere Arbeit und letztlich unser Leben selbst zu bestimmen.

Das bedeutet, dass auch das Gegenteil wahr ist. Ein positives, gut organisiertes Arbeitsumfeld ist gut für unsere Gesundheit. Wer das Gefühl hat, dass er mehr Kontrolle über sich hat, dass er Entscheidungen treffen kann, anstatt auf Erlaubnis warten zu müssen, hat weniger Stress. Wer nur tut, was ihm gesagt wird, wer gezwungen ist, immer den Regeln zu folgen, leidet am meisten. Die Gefühle von Kontrolle, Stress und der Fähigkeit, Spitzenleistungen zu erbringen, stehen in direktem Zusammenhang mit dem Gefühl der Sicherheit innerhalb der Organisation. Unsicherheit bei Menschen, bei denen wir uns sicher fühlen sollten – also Stammesmitgliedern (denn der Arbeitsplatz ist die zeitgenössische Version des Stammes) –, bedeutet einen grundlegenden Bruch der Naturgesetze und

eine massive Beeinträchtigung der Lebensweise, für die wir geschaffen wurden.

Die Whitehall-Studie ist nicht neu, ihre Befunde sind immer wieder bestätigt worden. Aber trotz der Beweiskraft der Daten unternehmen wir nichts. Auch wenn wir wissen, dass das Gefühl der Unsicherheit am Arbeitsplatz die Leistung und die Gesundheit negativ beeinflusst, sogar tödlich sein kann, bleiben wir an einem Arbeitsplatz, den wir hassen. Aus irgendeinem Grund versuchen wir uns einzureden, dass die Gefahren, die draußen lauern, größer sind als die Gefahren innerhalb der Organisation. Daher passen wir uns an und nehmen ein schlechte Arbeitsumgebung in Kauf, in der wir nicht zufrieden sind und die uns nicht zu Höchstleistungen motivieren kann. Wir alle haben uns schon einmal Gedanken über unsere Stelle und unsere Arbeitsumgebung gemacht, ohne Konsequenzen daraus zu ziehen.

Die Personalberater von Mercer LLC berichteten, dass im vierten Quartal 2010 und im ersten Quartal 2011 insgesamt einer von drei Angestellten ernsthaft daran dachte, seine Arbeit aufzugeben, 23 Prozent mehr als noch fünf Jahre zuvor [16] . Das Problem war, dass letztlich weniger als 1,5 Prozent tatsächlich freiwillig ausschieden. Das ist eines der Probleme an einem schlechten Arbeitsplatz: Wir bleiben, obwohl es uns nicht gefällt, ähnlich wie in einer schlechten Beziehung. Möglicherweise ist es das Gefühl »Besser der Teufel, den man kennt, als der, den man nicht kennt«, vielleicht auch etwas anderes, in jedem Fall sind viele Menschen in einer ungesunden Arbeitsumgebung gefangen.

Dass ein Drittel aller Angestellten den Arbeitsplatz aufgeben will, es aber nicht tut, lehrt uns zwei Dinge; erstens, dass eine erschreckend große Zahl von Menschen gerne anderswo arbeiten würde, zweitens, dass sie keine andere Chance sehen, als zu kündigen, wenn sie ihre Situation am Arbeitsplatz verändern wollen. Doch es gibt einen alternativen Weg. Einen, der viel einfacher ist und möglicherweise auch zielführender, und bei dem es nicht notwendig ist zu kündigen. Im Gegenteil; er macht erforderlich, dass wir bleiben.

Das bedeutet jedoch nicht, dass wir nichts tun müssen. Wir müssen die Zustände am Arbeitsplatz verändern. Es wird erfordern, dass wir uns nicht nur mit uns selbst, sondern mit den Menschen rund um uns herum beschäftigen. Wie die Spartaner werden wir lernen müssen, dass unsere Stärke nicht von der Schärfe unserer Speere abhängt, sondern von unserer Bereitschaft, den anderen den Schutz unseres Schildes zu gewähren.

Manche sagen, dass eine schlechte Situation am Arbeitsmarkt oder eine schlechte Wirtschaftslage Gründe sind, durchzuhalten. Dann jedoch müssten Firmenchefs ihre Leute während einer Krise besser behandeln, um einen Massenexodus nach der Besserung der Lage zu verhindern. Und auch in einem guten Wirtschaftsumfeld müssten Chefs ihre Leute gut behandeln, damit das Personal vor nichts zurückschreckt, um die Firma auf die drohende Rückkehr einer schlechten Wirtschaftslage (was unvermeidbar ist) vorzubereiten. Die besten Firmen überleben fast immer schlechte Zeiten, weil die Menschen zusammenhalten, um das Überleben sicherzustellen. Mit anderen Worten, von einem rein geschäftlichen Standpunkt aus ist es in jeder Art von Volkswirtschaft kostengünstiger, die Menschen gut zu behandeln.

Zu viele Führungskräfte leiten ihre Organisationen auf eine Art, die Geld kostet, die die Leistung schmälert und die Gesundheit beeinträchtigt. Aber wenn selbst das nicht genug ist, um uns davon zu überzeugen, dass sich etwas ändern muss, dann wird das vielleicht der Gedanke an unsere Kinder tun.

Eine Studie von zwei Forschern an der Graduate School of Social Work am Boston College [17] zeigte, dass nicht die langen Arbeitszeit der Eltern das Wohlbefinden der Kinder beeinträchtigt, sondern die Stimmung, in der sie sind, wenn sie nach Hause kommen. Kindern geht es besser, wenn sie Eltern haben, die bis tief in die Nacht für einen Job arbeiten, den sie lieben, als Eltern, die weniger arbeiten, aber unglücklich nach Hause kommen. Das zeigt den Einfluss, den unsere Arbeit auf unser familiäres Umfeld hat. Eine lange Arbeitszeit beeinflusst unsere Kinder nicht negativ, sie werden aber davon beeinflusst, wie wir uns am Arbeitsplatz fühlen. Lange Abende im Büro oder häufige Geschäftsreisen sind aller Wahrscheinlichkeit nach nicht das Problem, obwohl sich die Eltern schuldig fühlen und ihre Kinder sie

vermissen. Wenn Sie das Wohl Ihrer Kinder im Sinn haben, sollten Sie am besten gar nicht nach Hause kommen, wenn Sie Ihre Arbeit nicht ausstehen können.

Was ist also der Preis, den wir dafür zahlen, dass wir nicht von unseren Führungskräften fordern, sich um unser Wohlbefinden zu kümmern? Wir nehmen Unglück hin, um unsere Kinder zu versorgen. Aber wenn wir Unglück hinnehmen, können wir ihnen schaden.

Die Führungskräfte in einer Firma, die glauben, dass es in Ordnung ist, wenn sie die Menschen den Zahlen opfern, sollten an die Kette von Ereignissen denken, die dieses Verhalten in Gang setzt.

Es gibt nur einen Weg, wie wir dieses Problem lösen können: indem wir Kreise der Sicherheit am Arbeitsplatz aufbauen und pflegen. Es hat keinen Zweck, mit dem Finger auf die anderen zu zeigen; wir müssen zusammenrücken und etwas dagegen tun. Das Gute daran ist, dass es mächtige Verbündete gibt, die uns dabei helfen können. Wenn wir lernen, diese fast übernatürlich erscheinenden Kräfte zu nutzen, können wir wieder ins Lot bringen, was so falsch gelaufen ist. Wir müssen nur unsere biologisch verwurzelten Verhaltensweisen nutzen.

Teil 2: Mächtige Verbündete

5. Genug ist genug

Es wäre eine Untertreibung, wenn man sagen würde, die Gegend war schlecht. Es war der schlimmste denkbare Ort zum Leben. Es war unglaublich gefährlich. Es gab keine Heizung im Winter und natürlich keine Klimaanlagen im Sommer. Es gab keinen einzigen Supermarkt; die Einwohner mussten plündern oder jagen, so gut sie konnten, wenn sie essen wollten. Das Überleben unter diesen Umständen war wirklich schwierig. Ständig drohten Gefahren. An eine Ausbildung oder einen Beruf dachte man erst gar nicht. Es gab keine Schulen, keine Krankenhäuser. Es gab damals auch keine Jobs. Keinen einzigen. Aus gutem Grund gab es auch keine Firmen. Es gab nicht einmal Staaten. Diese Dinge lagen so weit in der Zukunft, dass man keinen Gedanken daran verschwenden musste. Wir sprechen nicht über eine postapokalyptische Szenerie wie in *Mad Max* . So war die Welt vor 50.000 Jahren, als der Homo sapiens seine ersten Schritte tat. Es ist die Welt, aus der wir kommen.

Unsere Vorfahren kamen bettelarm zur Welt. Es boten sich keine Chancen durch Elite-Schulen oder Eltern, die ihre Beziehungen spielen ließen. Chancen boten sich nur durch ihren Willen und ihre harte Arbeit. Und sie schufen Chancen. Die Gattung Mensch ist dazu gemacht, große Gefahren zu bewältigen und noch so kleine Ressourcen zu nützen.

Das Leben in der Altsteinzeit war nicht mit dem Leben nach einer Naturkatastrophe vergleichbar; hier gab es Mangel, nicht Zerstörung. Unsere Vorfahren waren nicht die Höhlenmenschen, als die wir sie uns vorstellen. Sie hatten keine buschigen, vorgewölbten Augenbrauen, sie

humpelten nicht mit buckligen Schultern umher und sie trugen keinen Knüppel. Sie sahen aus wie wir und waren genauso intelligent und leistungsfähig wie wir. Das Einzige, was ihnen fehlte, waren die Erfindungen und Annehmlichkeiten der modernen Welt. Abgesehen davon waren sie wie du und ich.

Beinahe alles am Menschen ist dazu gemacht, um ihm zu helfen, zu überleben und die Art in harten Zeiten zu erhalten – in sehr harten Zeiten. Unsere Körperfunktionen und unser Drang zu kooperieren existieren, weil sie uns beim Überleben helfen. Wir sind dann am besten, wenn wir gemeinsam einer Gefahr begegnen müssen. Leider glauben viele Firmenchefs bei drohenden äußeren Gefahren, dass die beste Art der Motivation die Erzeugung von internem Druck und Zwang ist. Vom biologischen und anthropologischen Standpunkt aus betrachtet, könnte nichts weiter von der Wahrheit entfernt sein.

Wenn wir das Gefühl haben, dass wir zu einer Gruppe gehören, und den Menschen vertrauen, mit denen wir zusammenarbeiten, kooperieren wir instinktiv und weise, um den äußeren Gefahren zu begegnen. Wenn wir jedoch nicht das Gefühl haben, dass wir dazugehören, müssen wir Zeit und Energie aufwenden, um uns vor den anderen zu schützen; und wenn wir das tun, dann machen wir uns unvermeidlich anfälliger für äußere Bedrohungen und Gefahren. Wenn unsere Aufmerksamkeit nach innen gerichtet ist, dann verpassen wir auch Chancen, die draußen auf uns warten. Wenn wir uns also unter den Menschen sicher fühlen, mit denen wir zusammenarbeiten, dann ist es wahrscheinlicher, dass wir überleben und Erfolg haben. Das ist einfach so.

Am Anfang war …

Der *Homo sapiens* verfügt über etwas, das ihn besser als andere dazu befähigt, unter den harten Bedingungen, unter denen er geboren wurde, zu überleben und Erfolg zu haben; besser befähigt als andere Hominiden, die größer und stärker waren. Zum Teil verdanken wir diesen Vorteil unserem Neocortex – unserem komplexen, zum Lösen von Problemen befähigten Gehirn. Es gibt uns auch die Möglichkeit komplexer Kommunikation. Im

Gegensatz zu den anderen Tieren, die der Kommunikation fähig sind, bewältigen wir auch Syntax und Grammatik. Doch ein anderer wesentlicher Vorteil, der den Menschen überleben ließ, war seine bemerkenswerte Fähigkeit zusammenzuarbeiten. Wir sind extrem soziale Wesen, unser Überleben und unser Erfolg hängen von der Hilfe anderer ab.

Unsere Fähigkeit, zusammenzuarbeiten, einander zu helfen und zu schützen, funktionierte in der Tat so gut, dass unsere Art nicht nur überlebte, sondern sich vermehrte. Auch die Elefanten überlebten, aber das Leben der Elefanten ist im Großen und Ganzen dasselbe wie vor einigen Millionen Jahren. Für uns trifft das nicht zu. Unser Leben ist völlig anders als vor 50.000 Jahren. Obwohl die Gattung Mensch geformt wurde, um sich an die Umwelt anzupassen, arbeiteten wir so gut zusammen und waren so gut im Problemlösen, dass wir schließlich die Umwelt nach unseren Vorstellungen formten. Je erfolgreicher wir waren, desto besser gelang es uns, die Umstände unseren Bedürfnissen anzupassen, anstatt selbst durch die Umstände verändert zu werden. Das Problem ist, dass unser grundlegender genetischer Code derselbe ist. Wir sind also altmodisch, leben aber in einer modernen Welt mit reichen Ressourcen. Das hat offensichtlich seine Vorteile, aber, wie alles, auch seine Nachteile.

Alles für das Team

Als der Mensch in Gemeinschaften von höchstens 150 Personen lebte, kannte er jeden Einzelnen und hatte Vertrauen darauf, dass die anderen verstanden, warum es in ihrem Interesse war, der Gruppe zu helfen. Die Männer jagten zusammen, die ganze Gemeinschaft arbeitete zusammen, um die Jungen aufzuziehen, die Alten und Kranken zu versorgen und aufeinander zu achten.

Natürlich gab es Konflikte, wie es in jeder Gruppe Konflikte gibt. Aber wenn es hart auf hart kam, dann stellten alle ihre Differenzen zurück und arbeiteten zusammen. Es ist dasselbe wie mit unseren Kindern: Wir mögen schwere Auseinandersetzungen mit ihnen haben, werden sie jedoch bedroht, tun wir alles, um ihnen zu helfen. Wir verteidigen immer unseresgleichen. Es nicht zu tun, würde gegen die menschliche Natur

verstoßen und letztlich der Fähigkeit der Gruppe schaden, zu überleben und Erfolg zu haben. Das ist einer der Gründe, warum Verrat genauso hart bestraft wird wie Mord. Angesichts der Tatsache, dass es für unser Überleben wichtig ist, nehmen wir Menschen dieses Thema höllisch ernst. Unser Erfolg beweist es. Kooperation und gegenseitige Hilfe funktionieren besser als Wettbewerb und robuster Individualismus. Warum sollten wir uns das Leben noch schwerer machen und uns gegenseitig bekämpfen, wenn wir bereits gegen die Unbill der Natur, begrenzte Ressourcen und andere äußere Bedrohungen kämpfen müssen?

Das kooperative Leben im Dorf war in den Regenwäldern des Amazonas dasselbe wie in den weiten Steppen Afrikas. Mit anderen Worten, es war nicht die natürliche Umgebung, die unser Überleben und unseren Erfolg sicherte – es war die biologische Veranlagung unserer Gattung, die Struktur des Menschen selbst. Die Art, wie wir uns entwickelten – um einander zu helfen –, funktionierte unabhängig von unserem Herkunftsgebiet oder den jeweiligen Schwierigkeiten, mit denen wir fertig werden mussten. Jeder Mensch auf diesem Planeten, unabhängig von der Kultur, ist dazu geschaffen zusammenzuarbeiten.

Erwartungsgemäß war nicht alles Schwerarbeit. Wir sind soziale Wesen, soziale Kontakte sind heute genauso wichtig wie vor Tausenden von Jahren. Sie sind der Weg, Vertrauen aufzubauen und zu erhalten, der Weg einander besser kennenzulernen. Die Zeit, die wir mit Kollegen außerhalb der Arbeitszeit verbringen, um sie besser kennen zu lernen, hilft bei der Herstellung eines Vertrauensverhältnisses. Aus genau diesem Grund ist es so wichtig, dass wir gemeinsam essen gehen und mit unseren Familien gemeinsam etwas unternehmen. Genauso wichtig sind Konferenzen, Firmenausflüge und die Zeit, die wir in der Kaffeeküche verbringen. Je besser wir einander kennen, desto stärker sind unsere Bindungen. Soziale Interaktion ist auch für die Führungskräfte einer Organisation wichtig. In den Büroräumen umherzuschlendern und sich mit den Menschen auch dann zu beschäftigen, wenn wir keine Meetings haben, ist wichtig.

Das Studentenwohnheim kommt dem Modell der Sippengesellschaft unserer Ahnen vielleicht am nächsten. Obwohl Studenten ihre eigenen Zimmer haben (die für gewöhnlich gemeinsam bewohnt werden), bleiben

die Türen offen, da die Studenten zwischen den Zimmern kommunizieren. Der Flur wird zum Zentrum des sozialen Lebens und die Räume bleiben dem Lernen und Schlafen vorbehalten (und manchmal nicht einmal das). Die freundschaftlichen Bindungen, die in diesen Wohnheimen aufgebaut werden, sind lebenswichtig. Dort – nicht in den Hörsälen – werden die Studenten zu engen Freunden.

Unsere Gattung hatte nicht einfach nur Glück – ihr Erfolg war verdient. Wir arbeiteten hart, um dorthin zu gelangen, wo wir heute sind, und das taten wir gemeinsam. Wir sind dazu gemacht, zusammenzuarbeiten. Es ist auf biologischer Ebene tief in uns verwurzelt: Wir sind soziale Maschinen. Wenn wir zusammenarbeiten und einander helfen, belohnt uns unser Körper für unsere Anstrengungen, damit wir es weiter tun.

Unsere chemische Konditionierung

Unsere Entwicklung basiert auf dem System von Versuch und Irrtum, deshalb existieren so gut wie alle unsere Körpersysteme aus einem guten Grund. Mutter Natur stattete uns nicht mit hochsensiblen Geschmacksnerven aus, damit wir ein Glas Wein genießen können oder jeden einzelnen Bissen unseres Schinkenbrots. Unsere Geschmacksnerven signalisieren unserem Verdauungssystem, welches Enzym es absondern soll, um am besten mit der Nahrung fertig zu werden, die es verdauen soll, genauso wie unser Geruchssinn uns sagt, ob das Essen verdorben ist oder nicht. So waren auch unsere Augenbrauen dazu da, den Schweiß von den Augen abzuleiten, wenn wir einer Beute nachjagten – oder davonliefen, um nicht selbst zur Beute zu werden. Alles an unserem Körper hat einen einzigen Zweck – das Überleben; das gilt auch für das Glücksgefühl.

Wie alle Eltern, Lehrer oder Manager wissen: Wenn sie eine Belohnung in Form von Bonbons, Bonus oder Leistungsprämien versprechen – oder aber eine Strafe androhen –, können sie jedes beliebige Verhalten hervorrufen. Sie wissen, dass wir uns auf die Erbringung einer Leistung konzentrieren, die uns Belohnung garantiert. Kinder wissen nicht, dass ihr Verhalten gesteuert wird, aber wir Erwachsene sind uns vollkommen bewusst, was unsere Firmenchefs tun, wenn sie uns Anreize setzen. Wir wissen, dass wir

unseren Bonus nur bekommen, wenn wir die Ergebnisse produzieren, die *sie* wollen. Und meist funktioniert es. Es funktioniert sogar sehr gut.

Mutter Natur verfiel jedoch viel früher als unsere Chefs auf ein Bonussystem, um uns auf die Erbringung bestimmter Leistungen zu konditionieren, die das erwünschte Resultat brachten. Unser Körper verfügt über ein biologisch verankertes System positiver und negativer Gefühle – Glück, Stolz, Freude oder Angst beispielsweise –, um ein Verhalten hervorzurufen, das unsere Fähigkeit stärkt, Aufgaben zu meistern und zusammenzuarbeiten. Während unser Chef uns am Jahresende einen Bonus als Belohnung zukommen lässt, belohnt uns unser Körper dafür, dass wir uns und unsere Umgebung am Leben erhalten und uns um sie kümmern, über chemische Reaktionen, die ein Wohlgefühl auslösen. Und auch jetzt noch, Tausende Jahre später, sind wir völlig von der Chemie abhängig.

Es sind vier Hauptgruppen von Substanzen in unserem Körper, die positive Gefühle in uns hervorrufen, die ich mit »glücklich« umschreiben will: Endorphin, Dopamin, Serotonin und Oxytocin. Ob allein oder in Kombination, in kleinen oder großen Dosierungen – immer, wenn wir Glück oder Freude verspüren, ist aller Wahrscheinlichkeit nach eines, oder auch mehrere dieser Hormone, die durch unsere Blutbahnen fließen, verantwortlich. Sie existieren nicht nur, damit wir uns gut fühlen. Sie dienen auch einem sehr realen und praktischen Zweck: unserem Überleben.

Das Paradox der menschlichen Existenz

Menschliche Wesen sind immer gleichzeitig Individuen und Mitglieder einer Gruppe. Ich bin alleine, aber ich bin auch einer von vielen … immer. Das löst auch Interessenkonflikte aus. Wenn wir Entscheidungen treffen, müssen wir unseren persönlichen Nutzen gegenüber dem Nutzen des Stammes oder des Kollektivs abwägen. Häufig ist das, was gut für den einen ist, schlecht für die anderen. Nur am eigenen Fortkommen zu arbeiten, kann zu Lasten der Gruppe gehen, während die Arbeit ausschließlich für die Gruppe auf Kosten des Individuums gehen kann.

Dieser Druck belastet häufig unser Gewissen, wenn wir Entscheidungen treffen. Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, dass wir als Individuen oder in der Gruppe darüber diskutieren, was Vorrang hat. Die einen glauben, dass wir immer den anderen den Vorzug geben sollten – dass die Gruppe sich nicht um uns kümmern wird, wenn nicht auch wir uns um sie kümmern. Andere wieder glauben, wir sollten uns selbst an die erste Stelle setzen, denn wenn wir uns nicht zunächst um uns selbst kümmern würden, dann hätten wir auch für andere keinen Wert. Tatsächlich ist beides richtig.

Selbst in der Biologie unseres Körpers existiert dieser scheinbare Interessenkonflikt. Von den vier chemischen Reizstoffen in unserem Körper wurden zwei vor allem entwickelt, um uns dabei zu helfen, Nahrung zu finden und Aufgaben zu erfüllen, während die anderen beiden uns dabei helfen, Kontakte zu knüpfen und zu kooperieren. Die ersten zwei Hormone, Endorphin und Dopamin, bringen uns als Individuen ans Ziel – sie lassen uns durchhalten, Nahrung finden, Schutzhütten bauen, Werkzeuge erfinden, Aufgaben vorantreiben und erfüllen. Ich nenne sie gerne die »egoistischen« Hormone. Die anderen beiden, Serotonin und Oxytocin, geben uns Anreize, um zusammenzuarbeiten und Gefühle von Vertrauen und Loyalität zu entwickeln. Ich nenne sie gerne die »selbstlosen« Hormone. Sie helfen bei der Stärkung unserer sozialer Bindungen, was es wahrscheinlicher macht, dass wir zusammenarbeiten und kooperieren, damit wir selbst überleben und sicherstellen, dass unser Nachwuchs uns überlebt.

6. E.D.S.O.

Ohne die egoistischen Hormone würden wir verhungern

Wir wissen, dass wir nicht in den Supermarkt gehen sollten, wenn wir hungrig sind. Dann kaufen wir immer zu viel ein und vor allem Dinge, die wir nicht brauchen. Wir kaufen zu viel, weil wir alles, was wir sehen, auf der Stelle essen wollen … weil wir hungrig sind, das ist offensichtlich. Höchst interessant ist aber die Frage, warum wir in den Supermarkt gehen, wenn wir *nicht* hungrig sind.

Für unsere Vorfahren in der Altsteinzeit waren die Ressourcen entweder knapp oder schwer erreichbar. Stellen Sie sich vor, Sie müssten jedes Mal, wenn Sie hungrig sind, zunächst ein paar Stunden jagen … ohne Garantie, dass Sie etwas fangen. Ich wette, der Homo sapiens hätte nicht überlebt, wenn es so gewesen wäre. Unser Körper aber, der Anreize setzt, erfolgreiches Verhalten zu wiederholen, fand einen Weg, uns zu motivieren regelmäßig jagen und sammeln zu gehen, anstatt zu warten, bis wir hungrig sind.

Zwei chemische Substanzen – Endorphin und Dopamin – sind der Grund dafür, dass wir jagen, sammeln, Aufgaben meistern. Sie geben uns ein gutes Gefühl, wenn wir etwas finden, das wir suchen, etwas bauen, das wir brauchen, oder wenn wir unsere Ziele erreichen. Sie sind die Hormone des Fortschritts.

E steht für Endorphin: das Läuferhoch

Endorphine dienen einem einzigen Zweck: Sie verschleiern physischen Schmerz. Das ist alles. Stellen Sie sich Endorphin als unser ganz persönliches Opium vor. Oft ausgeschüttet als Reaktion auf Stress oder Angst, verschleiern die Endorphine physischen Schmerz mit einem angenehmen Gefühl. Die Erfahrung des »Läuferhochs«, die Euphorie, die viele Athleten während oder nach einem harten Training erfasst, ist eigentlich die chemische Substanz Endorphin, die durch unsere Blutbahnen rauscht. Das ist einer der Gründe, warum Läufer und andere Ausdauersportler den Körper weiter und weiter vorantreiben. Es ist nicht nur deshalb, weil sie die Disziplin aufbringen, das zu tun; sie tun es, um sich gut zu fühlen. Sie lieben und ersehnen das großartige Hochgefühl, das ein hartes Training auslösen kann. Die biologischen Ursachen für die Endorphinausschüttung haben aber mit Training nichts zu tun. Es geht ums Überleben.

Für den Höhlenmenschen hatte das chemische Hochgefühl einen viel praktischeren Nutzen. Aufgrund der Endorphine haben Menschen ein bemerkenswertes Potenzial an körperlicher Ausdauer. Bis auf die Marathonläufer könnten sich die meisten von uns kaum vorstellen,

regelmäßig Kilometer um Kilometer abzuspulen. Doch gerade diese Fähigkeit gab unseren Ahnen in der Altsteinzeit einen Vorteil auf der Jagd. Sie waren in der Lage, ein Tier über große Distanzen zu verfolgen, und sie hatten dann immer noch das Durchhaltevermögen, wieder nach Hause zurückzukehren. Wenn die braven Jäger irgendwann aufgegeben hätten, weil sie einfach erschöpft waren, dann hätte sie selbst und ihr Stamm nur selten etwas zu essen bekommen und wären ausgestorben. Und so ersann Mutter Natur einen wirkungsvollen Anreiz, um uns bei der Stange zu halten – einen kleinen Endorphin-Rausch.

Wir können tatsächlich eine Abhängigkeit von Endorphin entwickeln. Deshalb sehnen sich Menschen, die regelmäßig laufen gehen, nach einer Trainingseinheit, und andere brauchen das Fitnesscenter, um sich zu entspannen, speziell nach einem stressigen Arbeitstag. Unsere Ahnen wollten wahrscheinlich nicht nur jagen gehen, weil sie mussten, sondern weil sie sich häufig dabei auch gut fühlten. Nochmals, der menschliche Körper sorgt dafür, dass wir uns gut fühlen, wenn wir nach Nahrung Ausschau halten oder hart für den Bau einer Unterkunft arbeiten, damit wir weitermachen. Dank Autos und Supermärkten allerdings leben wir in einer Welt mit leicht zugänglichen und reichlich verfügbaren Ressourcen. Der Körper belohnt die Suche nach Nahrung nicht mehr, zumindest nicht mit Endorphinen. In unserer Zeit erhalten wir unsere Endorphinstöße durch Training oder körperliche Arbeit; mit einer bemerkenswerten Ausnahme.

Der Satiriker Stephen Colbert, Moderator von *The Colbert Report* merkte im Lauf eines Interviews über die Bedeutung des Lachens in schwierigen Zeiten an: »Sie können nicht lachen und zur selben Zeit Angst haben.« [18] Er hat recht. Lachen macht tatsächlich Endorphine frei. Sie werden ausgeschüttet, um den Schmerz zu verschleiern, den wir durch die Verkrampfung unseres Körpers verspüren. Wir lieben das Lachen aus demselben Grund, aus dem Läufer das Laufen lieben – es fühlt sich gut an. Doch wir kennen auch das Gefühl so sehr zu lachen, dass wir aufhören wollen, weil es weh tut. Wie beim Läufer beginnt der Schmerz in Wahrheit schon früher, aber dank der Endorphine spüren wir ihn erst später. Es ist das Hochgefühl, dass auch anhält, wenn wir nicht mehr lachen, das es uns schwer macht, zugleich Angst zu haben, wie Colbert sagt. In schwierigen Zeiten kann ein wenig Unbeschwertheit viel dazu beitragen, dass sich die

anderen entspannen und wir unserer Arbeit in Ruhe nachgehen können. Berühmt ist der Spaß, den sich US-Präsident Ronald Reagan mit seinem Chirurg erlaubte, als er am 30. März 1981 im Rollstuhl in den Operationssaal des George Washington University Hospitals gefahren wurde, nachdem er von John Hinckley Jr. angeschossen worden war. »Ich hoffe, ihr seid alle Republikaner«, sagte er. [19] (Worauf der Chirurg, nach Eigendefinition ein liberaler Demokrat, antwortete: »Heute sind wir alle Republikaner, Mr. President.«)

D steht für Dopamin: Anreize für den Fortschritt

Dopamin ist die Ursache dafür, dass wir zufrieden sind, wenn wir finden, was wir gesucht haben, oder vollbracht haben, was getan werden musste. Es ist verantwortlich für das Gefühl der Befriedigung, wenn wir eine wichtige Aufgabe gemeistert, ein Projekt abgeschlossen, ein Ziel erreicht haben – oder auch nur ein Zwischenziel auf dem Weg zu einem größeren Ziel. Wir alle wissen, wie schön es ist, wenn man etwas von der Aufgabenliste streichen kann. Dieses Gefühl, dass wir Fortschritte gemacht oder ein Ziel erreicht haben, ist vor allem auf die Dopamin-Ausschüttung zurückzuführen.

Bevor es Ackerwirtschaft gab oder gar Supermärkte, verbrachten die Menschen einen großen Teil ihrer Zeit mit der Nahrungssuche. Wenn wir uns nicht auf die grundlegenden Aufgaben konzentriert hätten, hätten wir kaum überlebt. Deshalb ersann Mutter Natur einen effektiven Weg, uns auf unsere unmittelbaren Ziele zu konzentrieren. Dopamin wird beispielsweise bei der Nahrungsaufnahme ausgeschüttet, das ist einer der Gründe, warum wir das Essen genießen. Und deshalb versuchen wir, die Verhaltensweisen zu wiederholen, die uns Nahrung verschaffen können.

Dopamin macht uns zu einer zielorientierten Gattung mit einem Hang zum Fortschritt. Wenn wir eine Aufgabe erfüllen, eine Messlatte erreichen sollen, dann hilft uns ein kleiner Dopamin-Schub auf die Sprünge, solange wir das Ziel vor uns sehen oder uns klar vorstellen können. Wenn in der Altsteinzeit ein Mensch beispielsweise einen Obstbaum sah, dann diente Dopamin als Anreiz, sich auf sein Ziel zu konzentrieren, um an die

Nahrung zu kommen. Wenn er sich dem Baum näherte, sah dieser größer aus, ein Zeichen, dass er seinem Ziel näher kam. Mit jedem Zeichen des Fortschritts bekam er einen weiteren kleinen Dopamin-Stoß, um das Ziel weiter zu verfolgen; und noch einen, und noch einen, bis er einen großen Schub kam, weil er das Ziel erreicht hatte. Heureka!

Für den modernen Menschen gilt das Gleiche. Wenn uns die Messlatte zeigt, dass wir dem Ziel näher kommen, bekommen wir einen kleinen Dopamin-Schub. Wenn wir schließlich das Ziel erreicht haben, ist dieses Gefühl, es »geschafft« zu haben, mit einem großen Dopamin-Stoß verbunden, unsere biologische Belohnung für die harte Arbeit. Jeder Meilenstein, den wir passieren, ist eine Messlatte, ein Mittel, um zu sehen, dass der Obstbaum näher und näher kommt. Wie einen Marathonläufer, der Kilometerstein für Kilometerstein auf dem Weg zum Ziel passiert, belohnt uns der Körper mit Dopamin, damit wir weitermachen, noch härter arbeiten, um als Belohnung einen großen Dopamin-Schub zu bekommen, dieses intensive Gefühl, dass wir eine Aufgabe vollbracht haben. Je schwieriger das Ziel und je größer der Aufwand zu seiner Erreichung, desto mehr Dopamin bekommen wir offensichtlich. Deshalb fühlt es sich *wirklich* gut an, wenn wir hart arbeiten, um ein schwieriges Ziel zu erreichen, während uns ein schneller und leichter Erfolg wenig oder nichts bedeutet. Mit anderen Worten, es ist schön, wenn wir einen Erfolg hart erkämpfen. Für Nichtstun gibt es keine biologische Belohnung.

Die Ziele müssen erreichbar sein

Wir sind in hohem Maß visuell orientierte Lebewesen. Wir scheinen unseren Augen mehr zu trauen als allen anderen Sinnen. Wenn wir in der Nacht einen Knall hören, wollen wir uns mit unseren eigenen Augen davon überzeugen, dass es keine Gefahr gibt, bevor wir wieder ins Bett gehen. Wenn ein neuer Bekannter ein Versprechen gibt oder behauptet, dass er etwas erreicht hat, dann wollen wir es zunächst »selbst sehen, um es zu glauben«.

Deshalb rät man uns oft, unsere Ziele niederzuschreiben. »Wenn du deine Ziele nicht aufschreibst«, heißt es, »wirst du sie nicht erreichen«. Es liegt

ein Körnchen Wahrheit darin. Es ist wie beim Obstbaum in der Entfernung; wenn wir physisch vor uns sehen, was wir erreichen sollen, oder wenn wir es uns klar vorstellen können, dann hilft Dopamin, das Ziel zu erreichen.

Das ist der Grund, warum es uns lieber ist, wenn man uns ein klares Ziel vorgibt, um einen Bonus zu erringen, als bloß verschwommene Anleitungen. Es motiviert wenig und ist auch nicht hilfreich, dass wir einen Leistungs-Bonus erhalten werden, wenn wir »mehr« erreichen. Wie viel mehr? Wer uns etwas Konkretes vorgibt, um etwas anzuvisieren, wenn wir den Fortschritt messen können, dann ist es wahrscheinlicher, dass wir es erreichen werden. Darum werden Menschen, die ihre Ausgaben kontrollieren und ein Haushaltsbudget aufstellen, ihre Sparziele eher erreichen und nicht zu viel Geld ausgeben. Sparen ist kein Geisteszustand; es ist ein Ziel, das es zu erreichen gilt.

Deshalb muss eine deklarierte Zukunftsvision eines Unternehmens etwas sein, das man sich vorstellen kann. Deshalb nennt man es schließlich »Vision«, wir sollen es »sehen« können. Wie schon bei den verschwommenen Anleitungen: Visionen wie das Ziel, »die Firma, die in unserer Sparte am meisten respektiert wird« zu sein, sind sinnlos. Von wem respektiert? Den Kunden? Den Aktionären? Den Angestellten? Den Eltern des Generaldirektors? Wenn wir den Fortschritt in Richtung dieser Vision nicht messen können, wie sollen wir dann erkennen, ob wir Fortschritte machen? Visionen wie »die Größte« oder »die Beste« oder auch andere Wörter, die oft in den Zukunftsdeklarationen vorkommen, sind aus biologischer Sicht ziemlich sinnlos, wenn wir die Menschen motivieren wollen, diese Visionen zu verwirklichen.

Eine richtig formulierte Vision erklärt hingegen konkret, wie die Welt sein wird, wenn wir alles richtig machen. Dr. Martin Luther King Jr. sagte uns, dass er einen Traum hat: dass eines Tages »kleine schwarze Jungen und schwarze Mädchen kleinen weißen Jungen und weißen Mädchen die Hände reichen als Brüder und Schwestern«. [20] Das können wir uns vorstellen; wir sehen, wie es sein wird. Wenn diese Vision inspirierend ist und unsere Zeit und Energie wert erscheint, dann können wir leichter die Schritte zu ihrer Erreichung planen. Ob kurz- oder langfristig, je besser wir sehen können, was wir erreichen sollen, desto eher werden wir es erreichen. Es ist

spannend – dank Dopamin. Deshalb geben uns gute Visionen ein Ziel, das wir in der Praxis vielleicht nie erreichen werden, für das wir aber freudig sterben würden. An jedem Punkt dieser Reise fühlen wir, dass wir eine Station auf dem Weg zur Erfüllung eines Ziels erreicht haben, das größer ist als wir selbst.

Wenn das System nach Plan arbeitet, sind wir gut ernährt, erledigen unsere Arbeit und machen Fortschritte; was wichtiger ist, wir können unsere Familie und unseren Stamm besser unterstützen. Dopamin hilft uns, die Uni erfolgreich zu absolvieren, Arzt zu werden oder unermüdlich für eine Zukunftsvision zu arbeiten.

Aber da gibt das noch das Kleingedruckte, das meist übersehen wird: Dopamin ist sehr, sehr suchterzeugend. So hilfreich es sein kann, es stellt auch Nervenverbindungen her, die für das Überleben nicht hilfreich sind – im Gegenteil. Das Verhalten, das sie unterstützen, kann uns schaden. Kokain, Nikotin, Alkohol und Spielen – das alles setzt Dopamin frei. Das Gefühl ist berauschend. Ganz abgesehen von den chemischen Reaktionen ist die Abhängigkeit von diesen und anderen Dingen (es gibt noch viel mehr, das ein Hochgefühl auslöst) in Wahrheit auf eine Dopamin-Sucht zurückzuführen. Der einzige Unterschied liegt im jeweiligen Verhalten, das verstärkt wird, um einen weiteren Dopamin-Schub verpasst zu bekommen.

Es gibt noch etwas anderes, das unser Dopamin-Bonussystem zweckentfremden kann: die sozialen Medien. Texte schreiben, E-Mails, die »Likes«, die wir sammeln, das Klingeln, Summen oder Aufleuchten unserer Smartphones, die uns sagen »Sie haben eine Nachricht«, das alles fühlt sich herrlich an. Wir haben den Dopamin-Schub, den wir durch das Gefühl »Oh, das ist für mich« bekommen, mit dem Erhalt von Texten, E-Mails oder Likes in Verbindung gebracht.

Natürlich, wir hassen alle diese E-Mails, und trotzdem würden wir alles geben für dieses Klingeln, Summen oder Aufleuchten, das uns mitteilt, dass etwas eingetroffen ist. Einige von uns haben Nervenverbindungen aufgebaut, die sie dazu bringen, das Smartphone ununterbrochen in der Hand zu halten, immer wieder auf den Bildschirm zu schauen und

mehrmals auf Aktualisierung zu drücken, obwohl nichts gekommen ist. Gib mir einen Dopamin- Schub!

Es heißt, dass ein Mensch, der am Morgen aufwacht und Sehnsucht nach einem Drink hat, ein Alkoholiker ist. Wenn wir am Morgen aufwachen und das Erste, wonach wir greifen, das Telefon ist, um die E-Mails zu lesen oder die sozialen Medien zu überfliegen, bevor wir noch aus dem Bett klettern, dann sind wir wohl auch abhängig. Wir sehnen uns nach einem biochemischen Schub und wir wiederholen Verhaltensweisen, von denen wir wissen, dass sie diesen Schub auslösen können. Im Fall des Alkohols oder des Spielens sind wir uns dessen bewusst. Im Fall unserer Liebe zu unseren Geräten und zu den sozialen Medien sind wir uns der suchterzeugenden Qualitäten weniger bewusst.

In einer Organisation, die auf Erfolg programmiert ist und in der Dopamin die größte Belohnung darstellt – Ziel erreichen, Geld einstreichen –, können wir, wie beim Spielen, von Zahlen abhängig werden. Die einzige Frage ist: Sind die modernen Abhängigkeiten harmlos, oder haben sie Nebenwirkungen, die uns schaden? Doch diese Frage werden wir später wieder aufgreifen.

Dopamin ist der Grund, warum wir in der heutigen Zeit gerne shoppen oder Gegenstände sammeln – obwohl unsere Hobbies meist keinen vernünftigen Nutzen haben, genießen wir sie, da sie unsere prähistorische Sammelsucht befriedigen. Die Abhängigkeit, dieses Gefühl, dass wir nicht aufhören können, wie es sich bei jeder Dopamin-Abhängigkeit einstellt, fordert oft einen hohen Preis, so gut es sich auch anfühlen mag. Wir wenden mehr Zeit und Geld auf, als gut ist, und manchmal opfern wir sogar unsere Beziehungen, nur um einen weiteren Schub zu bekommen.

Eine Leistung mag mit Dopamin erreicht worden sein. Aber das Gefühl der Erfüllung, das bleibende Gefühl von Glück und Loyalität setzt voraus, dass wir uns auf die anderen einlassen. Auch wenn wir uns nicht an einen Erfolg erinnern mögen, den wir vor einem Jahrzehnt errungen haben, werden wir nach wie vor über die Freunde sprechen, die wir gewonnen haben, als wir um ihn kämpften.

Glücklicherweise gibt es auch chemische Anreize, die uns mit positiven Gefühlen für Handlungen belohnen, die uns Vertrauen, Liebe und Loyalität der anderen verdienen. Um diese Gefühle zu bekommen, müssen wir lediglich selbst eine Kleinigkeit geben. Das ist ausgesprochen nützlich, denn wie wir alle wissen, können wir mehr erreichen, wenn wir mit Menschen zusammenarbeiten, denen wir trauen, als wenn wir auf uns allein gestellt sind.

Endorphin und Dopamin helfen gemeinsam beim Überleben, weil sie mit Nahrung und Schutz zusammenhängen. Sie helfen uns, Dinge zu tun, die notwendig sind, um ein Dach über dem Kopf zu haben und Nahrung zu bekommen. Es ist kein Zufall, dass wir sagen, wir brauchen unseren Job, um zu »überleben«. Wir fühlen wirklich so. Ohne Endorphin, das uns den Vorteil verschafft, den wir brauchen, um weiterzumachen, würden wir uns bei Müdigkeit und Erschöpfung nicht weiter anstrengen. Dopamin belohnt uns mit einem chemischen Rausch, wenn wir etwas erreicht haben; das bringt uns dazu, es wieder und wieder zu tun; genau das ist notwendig, um etwas zu finden, etwas aufzubauen und etwas zustande zu bringen. Aber es ist schwierig, alles allein zu machen, vor allem bei großen Aufgaben. Zusammen ist alles leichter.

Die selbstlosen Hormone

Finden, Bauen und Erfolg haben, ist nur der eine Teil der Geschichte. Entscheidend ist, wie wir einen Fortschritt erreichen, wenn wir in einer gefährlichen Welt überleben wollen. Es sind die selbstlosen Hormone, die uns das Gefühl geben, dass wir geschätzt werden, wenn wir in einem Unternehmen mit Menschen sind, denen wir vertrauen; die uns das Gefühl geben, dass wir dazu gehören und uns motivieren, für das Wohl der Gruppe zu arbeiten. Es sind die selbstlosen Hormone, die den Kreis der Sicherheit stark machen.

Ohne die sozialen Hormone wären wir herzlos

Der Kadaver eines Gnus treibt einen der Zuflüsse des Sambesi-Flusses in Botswana abwärts. Das zukünftige Futter passiert zwei Krokodile, die in diesem Abschnitt des Flusses beheimatet sind. Als sie das Futter sehen, stürzen sich beide darauf … aber nur eines wird gewinnen. Das schnellere und stärkere Krokodil wird an diesem Tag fressen. Instinktiv handelnd, wird es den Kadaver verzehren und mit vollem Magen davonschwimmen, ohne sich um das andere Krokodil zu kümmern. Und obwohl das andere Krokodil möglicherweise hungrig bleiben wird, wird es dem anderen nichts nachtragen. Es gibt keinen Teil im Gehirn des Reptils, der Kooperation belohnt. Die Tiere haben keine positiven Gefühle, wenn Zusammenarbeit angeboten wird, und damit auch keinen Anreiz, zusammenzuarbeiten. Sie sind von ihrer Bauart her gefühllose Einzelgänger. So sind sie gemacht; nichts Persönliches; nur Instinkt. Bei einem Krokodil funktioniert das.

Wir sind anders als Krokodile. Obwohl wir den primitiven, reptilen Teil des Gehirns mit ihm teilen, wuchs unser Gehirn über seinen reptilen Stamm hinaus. Wir sind alles andere als Einzelgänger. Die Hinzufügung des Säugergehirns machte uns zu hoch-funktionalen sozialen Wesen und das aus einem guten Grund. Wenn wir nicht gemacht wären, um in Stämmen zu leben und zu kooperieren, wären wir längst ausgestorben. Wir haben keine dicke, schuppige Haut, um uns gegen Angriffe zu schützen. Wir haben keine scharfen Zähne wie ein großer Weißer Hai, die selbst dann zubeißen, wenn einige verloren gegangen sind. Wir sind einfach nicht stark genug, um allein zu überleben, schon gar nicht, uns unter diesen Umständen zu vermehren. Wir geben es vielleicht nicht gerne zu, aber wir brauchen einander. Und an dieser Stelle kommen Serotonin und Oxytocin ins Spiel. Sie sind das Rückgrat des Kreises der Sicherheit.

Serotonin und Oxytocin sind dazu da, hilfsbereites Verhalten zu stärken, sie tragen dazu bei, Bande des Vertrauens und der Freundschaft zu knüpfen, damit wir füreinander sorgen. Diese beiden Hormone begründen Gesellschaften und Kulturen. Diese Hormone lassen uns kooperieren und dadurch weit mehr erreichen, als wir allein in dieser Welt meistern könnten.

Wenn wir zusammenarbeiten oder füreinander sorgen, belohnen uns Serotonin und Oxytocin mit einem Gefühl der Sicherheit, der Erfüllung, der Zugehörigkeit, des Vertrauens und der Kameradschaft. Zur richtigen Zeit

ausgeschüttet, können sie jeden von uns in einen inspirierenden Führer, einen loyalen Gefolgsmann, einen engen Freund, einen treuen Freund, einen Gläubigen … einen Johnny Bravo verwandeln. Und wenn das geschieht, wenn wir uns in einem Kreis der Sicherheit wiederfinden, dann nimmt der Stress ab, steigt die Erfüllung; unser Bedürfnis, anderen zu helfen, und unsere Bereitschaft, anderen zu vertrauen, dass sie unseren Rücken freihalten, steigen sprunghaft an. Wenn diese sozialen Anreize abgeblockt werden, dann werden wir egoistischer und aggressiver. Führungsstärke und Bereitschaft zur Zusammenarbeit nehmen ab. Der Stress nimmt zu, ebenso Verfolgungswahn und Misstrauen.

Arbeiten wir in einer Umgebung, die das Erlangen dieser Anreize erschwert, dann sind wir weniger gerne bereit, unseren Kollegen in der Organisation zu helfen. Wenn wir uns nicht für die anderen einsetzen, nimmt auch die Bereitschaft der Kollegen ab, uns zu helfen. Ein Teufelskreis hat sich gebildet. Je weniger die Kollegen und der Chef auf uns achten, desto weniger achten wir auf sie. Je weniger wir auf sie achten, desto egoistischer werden sie und, als Reaktion, desto egoistischer werden auch wir. Wenn das geschieht, verlieren alle.

Oxytocin und Serotonin schmieren die soziale Maschine. Wenn sie fehlen, wird der Zusammenhalt brüchig. Wenn die Führungskräfte einer Organisation eine Unternehmenskultur einführen, die die Ausschüttung dieser chemischen Stoffe unterbindet, ist das gleichbedeutend mit Sabotage – denn es verhindert unsere Karrieren und unser Glück; Sabotage aber auch den Erfolg der Organisation.

Die Stärke einer Kultur, nicht ihre Größe und ihre Ressourcen, bestimmt die Fähigkeit einer Organisation, sich an die Zeiten anzupassen, Widerstände zu überwinden und Innovationen voranzutreiben. Wenn das Umfeld stimmt, wenn ein starker Kreis des Vertrauens präsent ist und von allen wahrgenommen werden kann, dann machen wir alles, so gut wir können. Wir arbeiten, wie es in unserer Natur liegt. Wir arbeiten zusammen.

S steht für Serotonin: das Hormon der Führungspersönlichkeit

»Ich hatte keine normale Karriere, deshalb wollte ich mehr als alles andere Euren Respekt«, sagte Sally Field, als sie 1985 auf der Bühne stand und den Oscar in der Hand hielt, den sie gerade für ihre Rolle im Film *Ein Platz im Herzen* erhalten hatte. »Das erste Mal fühlte ich es nicht«, sagte sie, »aber dieses Mal fühle ich es, ich kann nicht übersehen, dass Ihr mich mögt, hier und jetzt, Ihr mögt mich!« [21]

Was Sally Field spürte, war Serotonin, das in ihre Blutbahnen sickerte. Serotonin ist der Stolz. Es ist das Gefühl, das wir haben, wenn wir erkennen, dass die anderen uns mögen und uns respektieren. Wir fühlen uns stark und selbstsicher, als könnten wir alles erreichen. Aber es stärkt nicht nur unser Selbstvertrauen, es hebt unseren Status. Der Respekt, den die Gemeinschaft Sally Field zollte, beeinflusste ihre Karriere stark. Ein Oscar-Gewinner kann mehr Geld fordern, wenn er in einem Film auftritt, er hat die Möglichkeit, sich die Filme auszusuchen, in denen er spielen will, und er hat mehr Einfluss.

Als soziale Wesen wollen wir nicht nur die Anerkennung der anderen Stammesmitglieder, wir brauchen sie. Sie zählt. Wir alle wollen das Gefühl haben, dass wir wertvoll sind, wenn wir uns für das Wohl der anderen in der Gruppe oder für die Gruppe selbst einsetzen. Wenn sich dieses Gefühl von selbst einstellen würde, wären keine Preisverleihungen, keine Firmenbelobigungen und keine Feiern für Absolventen notwendig. Auch die Zählung der »Likes« auf Facebook, der »Views« auf YouTube und der »Followers« auf Twitter wäre ganz sicher nicht notwendig. Wir wollen das Gefühl haben, dass wir und die Arbeit, die wir tun, von den anderen geschätzt werden, vor allem von den anderen Mitgliedern unserer Gruppe.

Es ist Serotonin, das den Uni-Absolventen dazu bringt, stolz zu sein, ihm Selbstvertrauen gibt und das Gefühl, dass sein Status gestiegen ist, wenn er über die Bühne geht, um sein Diplom in Empfang zu nehmen. Technisch gesehen müssen Studenten nur ihre Studiengebühren zahlen, die Anforderungen erfüllen und genügend Punkte sammeln. Aber der Studienabschluss würde sich ganz anders anfühlen, wenn wir nur eine E-Mail mit einem vorgefertigten Gratulationsschreiben erhalten würden, der das Diplom als Anhang beigefügt ist und heruntergeladen werden kann.

Doch das Beste kommt noch. Wenn die Absolventen fühlen, wie bei der Verleihung des Diploms das Serotonin durch ihre Adern strömt, sitzen ihre Eltern im Publikum und bekommen ebenfalls Serotonin-Schübe; sie sind genauso stolz. Und das ist der Punkt. Serotonin stärkt die Bindung zwischen Eltern und Kind, Lehrer und Schüler, Trainer und Spieler, Boss und Angestelltem, Führungspersönlichkeit und Gefolgsmann.

Deshalb sind es zunächst die Eltern, die Trainer, der Chef oder Gott, bei denen sich ein Mensch bedankt, der eine Belohnung erhält – wer immer ihnen die Unterstützung und den Schutz gab, den sie brauchten, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Und wenn andere uns Unterstützung und Schutz bieten, dann haben wir wegen des Serotonins das Gefühl, dass wir ihnen etwas schuldig sind.

Erinnern Sie sich daran, dass diese Hormone die Gefühle kontrollieren. Deshalb fühlen wir uns verantwortlich, wenn andere Zeit und Energie aufgewendet haben, um uns zu unterstützen. Wir wollen ihnen das Gefühl geben, dass ihre Opfer sich gelohnt haben. Wir wollen sie nicht im Stich lassen. Wir wollen sie stolz auf uns machen. Und wenn wir diejenigen waren, die Unterstützung gewährten, fühlen wir die gleiche Verantwortung. Wir wollen das Richtige tun, damit sie ihre Ziele erreichen. Es ist das Serotonin, das es uns unmöglich macht, Verantwortungsgefühl gegenüber Zahlen zu entwickeln; wir können nur Menschen gegenüber Verantwortung übernehmen.

Das erklärt, warum es sich anderes anfühlt, wenn wir eine Ziellinie ohne Zuschauer überqueren, als wenn eine Menge uns zujubelt, wenn wir uns ins Ziel werfen. In beiden Fällen erreichen wir dasselbe; die Zeit ist dieselbe, ja auch die Anstrengung ist dieselbe. Der einzige Unterschied ist, dass im zweiten Fall andere als Zeugen dabei sind und jubeln.

Ich merkte das, als ich vor einigen Jahren den Marathon von New York lief. Ich hielt unter anderem deswegen durch, weil ich wusste, dass meine Freunde und meine Familie gekommen waren, um mich zu unterstützen. Sie verwendeten ihre wertvolle Zeit und Energie darauf, der Menge zu trotzen, einfach um einen Blick auf mich zu erhaschen, wenn ich vorbeilief. Wir planten sogar, zu welcher Uhrzeit und wo ich an einem bestimmten

Punkt sein sollte, weil es sie stolz machte, dass ich dort draußen war und etwas Schwieriges machte. Und das motivierte mich zum Weitermachen im Bewusstsein, dass sie da waren. Ich lief nicht mehr nur für mich; ich rannte nicht mehr bloß, um einen Schub Endorphin und Dopamin zu bekommen. Wegen Serotonin rannte ich auch für sie – und es half.

Hätte ich einfach 41,195 Kilometer laufen wollen, hätte ich nur den Dopamin-Rausch des Erfolgs spüren wollen, dann hätte ich trainieren und den Lauf an jedem beliebigem Wochenende machen können. Das tat ich aber nicht. Ich lief an dem Tag, an dem meine Familie kam, um mich zu sehen. Am Tag, an dem die Organisatoren mir eine Menschenmenge lieferten, die mich anfeuerte. Was noch besser war, ich konnte mir eine Medaille umhängen, ein Symbol meiner Leistung, das mich stolz machte, als ich es um den Hals legte. Serotonin fühlt sich gut an.

Je mehr wir von uns selbst geben, um andere erfolgreich zu machen, desto höher ist unser Wert in der Gruppe und desto mehr Respekt wird man uns zollen. Je mehr Respekt und Anerkennung wir erhalten, desto höher ist unser Status in der Gruppe und desto mehr Anreize können wir der Gruppe weiterhin geben. So zumindest sollte es sein. Ob Chef oder Eltern, das Serotonin ermutigt uns, denen zu helfen, für die wir direkt verantwortlich sind. Und wenn wir der Angestellte sind oder der Sportler, oder derjenige, für den gesorgt wird, treibt uns Serotonin dazu an, hart zu arbeiten, um sie stolz zu machen.

Wer am härtesten für den Erfolg der anderen arbeitet, wird von der Gruppe als Anführer, als »Alpha«-Tier, anerkannt. Das Alphatier zu sein – also der Starke, der Helfer, der bereit ist, seine Zeit und seine Energie zu opfern, damit die anderen gewinnen – ist das Merkmal einer Führungspersönlichkeit.

O steht für Oxytocin: chemische Liebe

Oxytocin ist das Lieblingshormon der Menschen. Es steht für das Gefühl der Freundschaft, der Liebe und des tiefen Vertrauens. Dieses Gefühl haben wir, wenn wir mit unseren besten Freunden oder engsten Kollegen

zusammen sind. Dieses Gefühl haben wir, wenn wir einem anderen einen Gefallen tun oder ein anderer uns einen Gefallen tut. Es ist verantwortlich für Wärme und Romantik. Dieses Gefühl haben wir, wenn wir Hand in Hand »Kumbaya« singen. Doch das Oxytocin ist nicht nur da, damit wir uns gut fühlen. Es ist wesentlich für unseren Überlebenstrieb.

Ohne Oxytocin könnten wir keine Gesten der Großzügigkeit vollziehen. Ohne Oxytocin könnten wir kein Mitgefühl zeigen. Ohne Oxytocin wären wir nicht in der Lage, festes Vertrauen und feste Freundschaften aufzubauen. Ohne diesen Stoff hätten wir niemandem, auf den wir uns verlassen können, dass er uns den Rücken freihält. Ohne Oxytocin hätten wir keinen Partner, um unsere Kinder großzuziehen; tatsächlich würden wir nicht einmal unsere Kinder lieben. Oxytocin ist die Ursache dafür, dass wir das Vertrauen in andere haben, gemeinsam eine Firma aufbauen, gemeinsame Aktivitäten unternehmen oder dass wir uns helfen lassen, wenn wir in der Klemme stecken. Oxytocin ist die Ursache dafür, dass wir menschliche Bindungen aufbauen und es genießen, mit Menschen zusammen zu sein, die wir mögen. Oxytocin lässt uns sozial handeln.

Als Wesen, die mehr in der Gruppe leisten als allein, benötigen wir das instinktive Wissen, wem wir vertrauen können und wem nicht. In einer Gruppe muss der Einzelne nicht ständig alarmbereit sein, um sicher zu sein. Wenn wir mit Menschen zusammen sind, denen wir trauen und die uns trauen, kann diese Verantwortung auf die gesamte Gruppe verteilt werden. Mit anderen Worten, wir können schlafen gehen im Vertrauen darauf, dass ein anderer wachen wird. Oxytocin ist ein Hormon, das steuert, wie verletzlich wir uns machen können. Es ist ein sozialer Kompass, der festlegt, wann es sicher ist, sich zu öffnen und Vertrauen zu haben, oder wann Zurückhaltung angebracht ist.

Im Gegensatz zu Dopamin, das unmittelbare Belohnung gewährt, wirkt Oxytocin langfristig. Je länger die Zeit ist, die wir mit jemandem verbringen, desto eher sind wir bereit, uns selbst verletzlich zu zeigen. Wenn unser Vertrauen zunimmt und uns im Gegenzug Vertrauen gezeigt wird, steigt die Oxytocin-Ausschüttung. Mit der Zeit stellen wir fest, dass wir wie durch ein Wunder, eine tiefe Bindung zu dieser Person entwickelt haben. Die Tollheit, die Erregung und die Spontanität eines Dopamin-

Stoßes wird durch eine entspannte, stabile, langfristige Beziehung ersetzt, die von Oxytocin gesteuert wird. Das ist wertvoller, wenn wir einen verlässlichen Partner suchen, der uns bei unseren Aufgaben unterstützt und uns beschützt, wenn wir schwach sind. Meine Lieblingsdefinition von Liebe lautet: Wenn du einem Menschen die Macht gibst, dich zu zerstören, und darauf vertraust, dass er es nicht tun wird.

Das Gleiche spielt sich in jeder neuen Beziehung ab. Wenn wir neu in einer Arbeit sind, sind wir begeistert, die anderen sind begeistert, alles ist perfekt. Doch das Vertrauen darauf, dass unsere Kollegen uns den Rücken stärken und unsere Entwicklung fördern, dass wir wirklich dazugehören, das benötigt Zeit und Energie. Im privaten Bereich oder im Berufsleben – überall gelten die gleichen Regeln für den Aufbau von Beziehungen.

Im Kreis der Sicherheit haben wir das Gefühl dazuzugehören .

So sehr wir herausstechen wollen und uns als Individuum sehen, im Grunde sind wir Herdentiere, die biologisch dazu veranlagt sind, Trost in der Gruppe zu finden. Unsere Gehirne sind darauf programmiert, dass wir Oxytocin ausschütten, wenn wir in unserem Stamm sind, und Cortisol, den Stoff, der produziert wird, wenn wir Angst haben, wenn wir verletzlich und allein sind. Für unsere prähistorischen Ahnen, so wie für alle sozialen Säugetiere, ist das Gefühl der Zugehörigkeit und das Vertrauen auf die Meisterung der äußeren Gefahren direkt abhängig vom Gefühl der Sicherheit in der Gruppe. Außenseiter zu sein ist gefährlich. Der Einzelgänger am Rand der Gruppe läuft viel eher Gefahr, einem Raubtier zur Beute zu fallen, als der Mensch, der von anderen umgeben und geschätzt wird.

Ein Mensch, der sich wie ein Außenseiter fühlt, weil er *Star Wars* oder Superhelden liebt, befindet sich unter Gleichgesinnten, wenn er Comic Con oder andere Fan-Veranstaltungen besucht. Mit anderen zusammen zu sein,

die dasselbe fühlen wie wir, gibt uns ein Gefühl der Sicherheit. Wir fühlen uns akzeptiert als Teil der Gruppe und sind nicht länger beunruhigt, weil wir uns als Außenseiter fühlen. Es gibt wenig, was menschliche Wesen mehr wünschen, als irgendwo dazuzugehören … das Gefühl, im Inneren des Kreises der Sicherheit geborgen zu sein.

Großzügigkeit und andere Möglichkeiten, Vertrauen aufzubauen

Ich ging mit einem Freund die Straße entlang, als sich der Rucksack des Mannes, der vor mir ging, öffnete, und sich ein Haufen Papiere auf den Bürgersteig ergoss. Ohne weiter nachzudenken, bückten wir uns und halfen ihm beim Aufsammeln der Blätter, und ich wies ihn darauf hin, dass der Rucksack offen war. Dieser kleine Gefallen, der geringe Aufwand von Zeit und Energie, ohne Anspruch auf irgendeine Belohnung, gab mir einen kleinen Oxytocin-Schub. Es fühlt sich gut an, Menschen zu helfen. Auch der Mann, dem wir halfen, bekam einen kleinen Oxytocin-Schub, weil es sich gut anfühlt, wenn jemand nett zu dir ist. Wir richteten uns auf und setzten unseren Weg fort.

Als mein Freund und ich am Ende des Häuserblocks an der Ampel stehen blieben, wandte sich ein Mann zu uns um und sagte: »Ich habe gesehen, was Sie dort hinten getan haben. Das war wirklich cool.« Und das ist das Beste an Oxytocin. Nicht nur die Person, die auch nur den kleinsten Dienst verrichtet, bekommt einen Oxytocin-Schub, nicht nur die Person, der der Dienst erwiesen wird, sondern auch derjenige, der diesen Akt der Großzügigkeit mitverfolgt hat, fühlt sich gut. Akte menschlicher Großzügigkeit zu verfolgen oder auch nur von ihnen zu hören, erweckt in uns den Wunsch, dasselbe zu tun. Ich bin fast sicher, dass der Mann, der sich umwandte, um uns zu sagen, dass er unsere Tat beobachtet hatte, höchstwahrscheinlich noch am selben Tag jemandem eine Nettigkeit erwies. Das ist einer der Gründe, warum wir Filme oder Nachrichten über Akte der Selbstlosigkeit so inspirierend finden. Das ist die Macht des Oxytocins. Es macht uns letztlich zu guten Menschen. Je mehr Gutes wir tun, desto öfter wollen wir es wieder tun. Das ist es, was hinter dem »Schneeballprinzip« steckt.

Oxytocin wird auch bei physischem Kontakt ausgeschüttet. Die Wärme, die wir spüren, wenn wir jemanden, den wir mögen, einige Sekunden länger umarmen – das ist Oxytocin. Das ist der Grund, warum es sich gut anfühlt, Händchen zu halten, und der Grund, warum kleine Kinder die ganze Zeit über ihre Mutter umarmen wollen. Es gibt in der Tat Belege dafür, dass Kinder, denen menschlicher Kontakt und damit Oxytocin entzogen wird, später im Leben Probleme haben, Vertrauensbeziehungen aufzubauen. Berührungen bestätigen auch die Bindungen zwischen Athleten, etwa durch Handabklatschen, Faustcheck oder wenn sie sich einen Klaps geben. Das bestätigt ihre Bindung und ihren Einsatz für das gemeinsame Ziel.

Nehmen wir an, ein Vertrag soll geschlossen werden. Die Parteien haben sich auf alle Vertragsbedingungen geeinigt. Im Moment der Vertragsunterzeichnung strecken Sie Ihre Hand aus, um dem zukünftigen Partner die Hand zu schütteln. »Nein, nein«, sagt er, »Händeschütteln ist nicht notwendig. Ich stimme allen Bedingungen zu und freue mich auf unsere Zusammenarbeit.«

»Großartig«, antworten Sie. »Schütteln wir die Hände auf den Erfolg.«

»Das ist nicht notwendig«, sagt er nochmals. »Ich stimme allem zu, ich bin bereit zu unterschreiben und mit Ihnen Geschäfte zu machen.« Rational gesehen ist alles im Vertrag, was Sie wollten, aber aufgrund der Verweigerung des simplen körperlichen Kontakts, des Händeschüttelns, um die soziale Bindung mit einem kleinen Schub Chemie zu untermauern, haben Sie zwei Wahlmöglichkeiten: Entweder Sie blasen den ganzen Handel ab oder Sie gehen ein Stück misstrauischer in die Vertragsbeziehung. Das ist die Macht von Oxytocin. Daher ist es wichtig, dass die politischen Führer auf dieser Welt Hände schütteln – es ist ein Zeichen für das Gegenüber und für alle Zeugen, dass man bereit ist, ins Geschäft zu kommen. Wenn der US-Präsident andererseits jemals dabei beobachtet würde, dass er bei einer UN-Veranstaltung einem blutrünstigen Diktator die Hand schüttelt, würde das einen handfesten Skandal auslösen. Aber es geht nicht nur um den Handschlag; der physische Kontakt ist eine Geste des Vertrauens … mehr als die Vertragsbedingungen!

Oxytocin kann wirklich zaubern. Es steckt nicht nur hinter den Gefühlen von Vertrauen und Loyalität, es gibt uns auch ein gutes Gefühl und motiviert uns, nette Dinge für andere zu tun. Mutter Natur will, dass die Gene von Menschen, die anderen helfen, im Genpool erhalten bleiben. Das mag einer der Gründe sein, warum Oxytocin uns hilft, länger zu leben. Ein Mensch, der gut ist für die Menschen in seiner Gruppe, ist gut für die ganze Menschheit.

Nach einer Studie, die in den *Proceedings of the National Academy of Sciences* im Jahr 2011 veröffentlicht wurde, leben Menschen, die sich glücklich nennen, 35 Prozent länger als weniger glückliche Menschen. Die Studie mit Beteiligung von 3.800 Männern und Frauen im Alter zwischen 52 und 79 Jahren zeigte, dass es weitaus weniger wahrscheinlich war, dass diejenigen, die ihr Glück am höchsten bewerteten, in den kommenden fünf Jahren starben, als die weniger glücklichen, auch unter Berücksichtigung demografischer Faktoren wie Gesundheit, Beruf und gesundheitsschädlichen Verhaltens wie Rauchen und Übergewicht. [22]

Oxytocin stärkt unser Immunsystem, macht uns zu besseren Problemlösern und widerstandsfähiger gegen die Abhängigkeit fördernden Eigenschaften von Dopamin. Im Gegensatz zu Dopamin, das für augenblickliche Befriedigung zuständig ist, gibt uns Oxytocin ein langfristiges Gefühl von Ruhe und Sicherheit. Wir können glücklich sein, auch ohne im Internet, nachzusehen, wie viele Follower wir auf Facebook haben. Oxytocin führt dazu, dass schon das Wissen um die Existenz unserer Freunde und unserer Familie, dass schon der Blick auf das Bild von Menschen, die wir lieben und die uns lieben, genügt, uns ein Gefühl der Zufriedenheit zu schenken, ein Gefühl, dass wir nicht allein sind. Und wenn das geschieht, dann tun wir alles, um ihnen dasselbe Gefühl zu verschaffen.

7. Das große C

Es war ein warmer, sonniger Tag. Wie man es um diese Jahreszeit erwartet. Eine schwache, sanfte Brise wehte und brach die Intensität der Sonnenstrahlen. Es war in jeder Hinsicht ein perfekter Tag.

Plötzlich nahm sie aus dem Augenwinkel wahr, dass irgendetwas die Ruhe störte. Vielleicht war es nur das Zittern des Grases, vielleicht hatte sie auch die flüchtige Bewegung eines Körpers wahrgenommen. Sie konnte nicht sicher sein, aber das war gleichgültig. Alles, was zählte, war, dass da irgendetwas sein könnte; etwas Gefährliches, Tödliches.

Beunruhigt hörte die Gazelle auf zu grasen und hob den Kopf, um zu sehen, was, wie sie hoffte, kein Löwe war. Ein zweite Gazelle nahm wahr, dass ein Mitglied ihrer Herde durch eine mögliche Bedrohung alarmiert worden war, und hörte ebenfalls sofort auf zu grasen – zwei Augenpaare sehen mehr als eines. Bald suchte die ganze Herde den unbekannten Feind. Keine wusste, wonach sie Ausschau hielt – sie wussten nur, dass alle in Gefahr schwebten, wenn eines der Mitglieder eine Bedrohung wahrnahm.

Einen Augenblick später sah eine Gazelle, eine von denen, die ursprünglich keine Bedrohung wahrgenommen hatten, den sprungbereiten Löwen und machte einen wilden Satz, eine Fluchtbewegung weg von ihm. Alle Gazellen, ob sie den Löwen selbst gesehen hatten oder nicht, stürmten in vollem Lauf in dieselbe Richtung. Der Löwe setzte ihnen nach, doch bald gingen ihm die Kräfte aus. Der Überraschungseffekt war dahin, alle Gazellen hatten, zumindest an diesem Tag, überlebt. Das ist einer der großen Vorteile des Lebens in der Gruppe: Jedes Mitglied trägt zum Erkennen von Gefahren bei. Wenn ein Mitglied eine Bedrohung spürt, hilft die ganze Gruppe bei der Entdeckung der konkreten Gefahr, bevor es zu spät ist.

Es ist eine häufige Szene in Tierdokumentarfilmen. Manchmal gelingt es dem Löwen, ein Tier zu töten, manchmal nicht. Aber die Reaktion der Gazellen ist immer die gleiche. Zunächst nimmt eine von ihnen eine unbestimmte Bedrohung wahr. Dann versuchen sie, die drohende Gefahr zu erkennen, und wenn es sich wirklich um eine Gefahr handelt, dann laufen sie um ihr Leben. Es ist dieses ursprüngliche, unbestimmte Gefühl, dass da etwas sein könnte, das sie bedroht, was die Kettenreaktion auslöst und der Herde letztlich eine größere Überlebenschance gibt.

Bei diesem Gefühl, dass etwas nicht in Ordnung ist, handelt es sich um ein natürliches Frühwarnsystem, das allen Säugetieren zu eigen ist, auch dem

Menschen. Es ist dazu da, Gefahren zu erkennen; es sorgt für geschärfte Sinne, um sich auf die Gefahr vorzubereiten. Hätten wir dieses Gefühl nicht, würden wir eine Gefahr erst bemerken, wenn wir tatsächlich etwas sähen oder wenn wir bereits attackiert würden. Und das wäre wahrscheinlich zu spät, um zu überleben.

Die 22 Mann der Spezialeinheit in Afghanistan, für die Johnny Bravo sein Leben riskierte, sind eine perfektes Beispiel. Sie fühlten in dieser Nacht, dass etwas nicht in Ordnung war. Dieser »sechste Sinn«, den sie, den die Gazellen und wir alle für eine drohende Gefahr haben, wird von einer chemischen Substanz mit dem Namen Cortisol ausgelöst. Cortisol ist verantwortlich für Stress und Angst bei verdächtigen Geräuschen in der Nacht. Das ist die erste Stufe der Aggression oder des Fluchtverhaltens. Wie eine Hochsicherheits-Alarmanlage, die automatisch die Polizei informiert, ist Cortisol dazu da, uns bei drohenden Gefahren zu alarmieren, um unsere Überlebenschancen zu vergrößern.

Verlegen wir nun die Szene mit den Gazellen in den Büroalltag. Ein Angestellter schnappt ein Gerücht auf, dass es Entlassungen geben wird. Er gibt es einem Kollegen am Arbeitsplatz weiter. Und nach kurzer Zeit verbreitet sich die Nachricht, genau wie in einer Gazellenherde, von Angestelltem zu Angestelltem, bis das ganze Büro darüber spricht und sich Sorgen macht, tief beunruhigt von den bevorstehenden Entlassungen. Alle Angestellten sind dank des Cortisols, das durch ihre Adern strömt, in erhöhter Alarmbereitschaft. Der Stress, der entsteht, macht es ihnen unmöglich, irgendetwas zustande zu bringen, bis die Bedrohung vorüber ist.

Im Fall einer konkreten Gefahr, etwa wenn die Polizei auf einen Notruf reagiert, wird Adrenalin in unseren Blutkreislauf ausgeschüttet, was uns die Energie verleiht, zu entkommen oder Kräfte freizusetzen, sich dem Angreifer zu stellen. (Wenn Sie jemals Erzählungen über Mütter gehört haben, die plötzlich übermenschliche Kräfte entwickelten, um ihre Kinder zu retten – das ist auf Adrenalin zurückzuführen.) Wenn keine Gefahr besteht, atmen wir tief durch, warten ab, dass das Cortisol aus unserem Blutkreislauf entfernt wird, lassen es zu, dass sich der Herzrhythmus normalisiert, und entspannen uns wieder.

Cortisol soll nicht im Kreislauf bleiben; es ist dazu da, ausgeschüttet zu werden, wenn wir eine Gefahr wahrnehmen, und nach ihrer Beendigung wieder entfernt zu werden. Das geschieht aus einem guten Grund. Die Art und Weise, wie es unsere inneren Systeme umprogrammiert, kann dauerhafte Schäden hervorrufen, wenn wir ständig mit dem Gefühl von Angst und Sorge leben.

Wir alle wissen, wie Cortisol wirkt, wenn wir Angst um unser Leben haben. Aber es steckt auch hinter der Angst, der Unruhe und dem Stress am Arbeitsplatz. Anders als Gazellen haben Menschen komplexe Neocortices, das ist der Teil unseres Gehirns, der verantwortlich für die Sprache und das rationale, analytische und abstrakte Denken ist. Während die Gazelle einfach auf das Cortisol in ihrem Körper reagiert, wollen die Menschen wissen, was den Stress verursacht, sie wollen verstehen oder den Sinn dessen erkennen, was sie fühlen. Wir versuchen meist, die wahre oder für wahr gehaltene Quelle der Gefahr aufzuspüren, um unsere Unruhe zu erklären. Vielleicht geben wir einem Chef die Schuld, der lügt. Vielleicht geben wir einem Kollegen die Schuld, der uns in den Rücken fallen könnte, um seine eigene Karriere voranzutreiben. Vielleicht machen wir uns auch Selbstvorwürfe, weil wir in einem Meeting eine unpassende Bemerkung gemacht haben. Wir gehen alles durch, was wir getan oder unterlassen haben, um zu verstehen, warum wir beunruhigt sind. Die Paranoia, die Cortisol erzeugt, hat einen Sinn. Sie treibt uns dazu, die Ursache einer Bedrohung aufzuspüren, um uns besser auf sie vorzubereiten; um in der Folge zu kämpfen, davonlaufen oder uns zu verstecken.

Egal, ob die Gefahr real oder eingebildet ist, der Stress, den wir fühlen, ist immer real. Im Gegensatz zu unserem rationalen Denken versucht der Körper nicht, die Gefahr einzuschätzen. Er reagiert einfach auf die chemischen Substanzen, die durch seine Blutbahnen strömen, um uns auf das vorzubereiten, was uns möglicherweise bevorsteht. Unser Altsteinzeit-Gehirn ist nicht am Verstehen der Gefahr interessiert. Es will allein unsere Überlebenschance vergrößern. Außerdem versteht unser Körper nicht, dass wir in Büros arbeiten und nicht mehr in der offenen Savanne umherstreifen. Unsere urtümlichen Frühwarnsysteme verstehen nicht, dass die »Gefahr«, mit der wir konfrontiert sind, nicht lebensgefährlich ist. Das ist der Grund,

warum uns das System in seinem Versuch, uns zu beschützen, dazu bringt, so zu reagieren, als ob Lebensgefahr bestünde.

Ein Freund von mir, der an der Columbia University arbeitet, ging in eines der Verwaltungsbüros, um administrative Aufgaben zu erledigen. Er war nett und freundlich zu der jungen Frau, die am Schreibtisch saß, sie aber war das ganz und gar nicht. Obwohl sie nichts Unfreundliches oder Falsches sagte, verstand er, dass sie sich nicht für ihn oder sein Anliegen interessierte. Sie antwortete auf seine Fragen kurz angebunden und gab ihm keine zusätzliche Information über das absolute Minimum hinaus, nicht einmal auf seine Nachfragen hin. Obwohl es als Angestellte derselben Organisation im Interesse aller war, einander zu helfen, kooperierte das Verwaltungspersonal anscheinend widerwillig oder war gar feindlich gesonnen.

In Büros, wie dem, das mein Freund betrat, tun die Angestellten nur das Notwendigste, sie wollen ihre Arbeit hinter sich bringen und dann nach Hause gehen. Die Wahrscheinlichkeit, dass jemand aus der Reserve gehen würde, um einem anderen zu helfen, ist gering. Deshalb existiert eine beständige leichte Unruhe, obwohl keine direkte Bedrohung für den Arbeitsplatz besteht. Als soziale Wesen fühlen wir Stress, wenn wir glauben, dass wir nicht unterstützt werden. Das unterbewusste Unbehagen, das Gefühl, dass wir auf uns selbst gestellt sind und niemand uns helfen will; das Gefühl, dass die Menschen, mit denen wir arbeiten, sich nur um sich selbst kümmern, ist für unser limbisches System sehr beunruhigend. Das Problem sind aber nicht die Menschen, das Problem ist das Umfeld.

Wenn eine Gazelle eine Gefahr wahrnimmt, alarmiert sie den Rest der Herde, wodurch sie die Überlebenschance aller erhöht. Unglücklicherweise arbeiten viele von uns in einem Umfeld, in dem die Mitglieder einer Gruppe sich nicht um das Schicksal der anderen kümmern. Das bedeutet, dass wertvolle Informationen, etwa über drohende Gefahren, zurückgehalten werden. Das Ergebnis ist, dass das Vertrauen zwischen den Führungskräften und den Angestellten, wenn überhaupt, dann schwach vorhanden ist. Wir haben keine andere Möglichkeit, als uns um uns selbst zu kümmern. Wenn wir fürchten, dass der Chef uns nicht mag; wenn wir ständig Angst haben, dass wir Probleme bekommen werden, wenn wir einen Fehler machen;

wenn wir glauben, dass andere versuchen, die Arbeit, die wir gemacht haben, als ihre auszugeben oder uns in den Rücken zu fallen, um selbst voranzukommen; wenn wir der übertriebenen Berichterstattung in den Medien zu viel Beachtung schenken; wenn wir fürchten, dass die Firma in diesem Jahr ihre Planvorgaben nicht erreichen wird und dass Entlassungen bevorstehen; wenn die Menschen sich im Allgemeinen nicht engagieren; wenn wir fühlen, dass kein Kreis der Sicherheit besteht – dann beginnt Cortisol in unsere Blutbahnen zu tröpfeln. Tropf. Tropf. Tropf.

Das ist ein ernstes Problem. Einerseits verhindert Cortisol die Ausschüttung von Oxytocin, der chemischen Substanz, die für das Mitgefühl verantwortlich ist. Das bedeutet, dass wir immer egoistischer denken und immer weniger Interesse am gegenseitigen Wohlergehen und am Wohlergehen der Firma haben, wenn der Kreis der Sicherheit schwach ist und die Menschen Zeit und Energie investieren müssen, um sich vor Intrigen und anderen Gefahren innerhalb der Firma zu schützen.

Die Arbeit in einer ungesunden, unausgeglichenen Unternehmenskultur ähnelt stark der Besteigung des Mount Everest – wir passen uns an unser Umfeld an. Obwohl das Umfeld gefährlich ist, verbringen die Bergsteiger genügend Zeit im Basislager, um sich anzupassen. Mit der Zeit gewöhnt sich der Körper an das Umfeld und sie können durchhalten. Wir tun das Gleiche in einer ungesunden Firmenkultur. Wenn das Umfeld gewalttätig und einfach schockierend wäre, mit täglichen Entlassungsdrohungen, würden wir auf keinen Fall bleiben. Aber wenn die Umstände komplexer sind, wenn es beispielsweise Intrigen gibt, Opportunismus, sporadische Entlassungen und generell einen Mangel an Vertrauen unter Kollegen, dann passen wir uns an.

Wie im Basiscamp am Mount Everest glauben wir, dass wir damit umgehen können. Doch es ist eine Tatsache, dass der Mensch nicht für ein solches Umfeld gemacht ist. Obwohl wir glauben mögen, dass alles in Ordnung ist, fordert das Umfeld doch seinen Tribut von uns. Nur weil wir uns angepasst haben, nur weil es uns normal erscheint, ist es noch lange nicht akzeptabel. Selbst wenn wir uns angepasst haben, brechen am Everest unsere Körperorgane zusammen, wenn wir zu lange am Berg sind. In einer ungesunden Unternehmenskultur geschieht das Gleiche. Nur weil wir uns

daran gewöhnen können, mit Stress und einem kleinen, aber dauerhaften Cortisol-Spiegel in unserem Körper zu leben, bedeutet das nicht, dass es gut für uns ist.

Ein konstanter Cortisol-Spiegel ist nicht nur für die Organisation schlecht. Er kann auch der Gesundheit schweren Schaden zufügen. Wie auch die anderen egoistischen Hormone hilft Cortisol uns zu überleben, sollte aber nicht auf Dauer in unserem System bleiben. Es lässt unseren Glukosestoffwechsel verrückt spielen. Es erhöht den Blutdruck, ruft Entzündungen hervor und beeinträchtigt die kognitiven Fähigkeiten. (Es ist schwieriger, sich auf Angelegenheiten außerhalb der Organisation zu konzentrieren, wenn wir wegen der Vorgänge im Inneren gestresst sind.) Cortisol erhöht das Aggressionspotenzial, unterdrückt die sexuelle Begierde und gibt uns ganz allgemein das Gefühl, gestresst zu sein. Und nun kommt das Schlimmste. Cortisol bereitet unseren Körper auf plötzliche Reaktionen vor – je nach Situation zu kämpfen oder davonzulaufen. Da das viel Energie kostet, schaltet unser Körper andere, weniger wichtige Systeme wie die Verdauung oder das Wachstum aus, wenn wir uns bedroht fühlen. Wenn der Stress vorbei ist, werden diese Systeme wieder aktiviert. Leider ist das Immunsystem eine der Funktionen, die der Körper als weniger wichtig ansieht, weswegen er es während des Cortisol-Ausschüttung ausschaltet. Wenn wir also in einem Umfeld arbeiten, in dem das Vertrauen niedrig ist, in dem die Beziehungen schwach oder rein geschäftlich und Stress oder Angst normal sind, werden wir anfälliger für Krankheiten.

Während Oxytocin unser Immunsystem stärkt, wird es durch das Cortisol beeinträchtigt. Dass es in der modernen Welt hohe Raten an Krebs, Diabetes, Herzkrankheiten und anderen verhütbaren Krankheiten gibt, ist vielleicht kein Zufall. Heute sind sie weit häufigere Todesursachen als Gewaltverbrechen oder Terrorismus. Das National Counterterrorism Center [23] schätzt, dass im Jahr 2011 weltweit mehr als 12.500 Menschen getötet wurden. Nach FBI-Statistiken [24] wurden in den USA zwischen den Jahren 2000 und 2010 ungefähr 165.000 Menschen durch Feuerwaffen getötet (Florida ist in den FBI-Statistiken nicht enthalten). Vergleichen Sie diese Zahlen mit den 600.000 Menschen, die in den USA *jährlich* an Herzkrankheiten und den weiteren 600.000 Menschen, die 2012 an Krebs

starben, dann sehen Sie die nackte Wahrheit. Jährlich sterben siebenmal mehr Menschen an Herzkrankheiten oder Krebs, als in einem ganzen Jahrzehnt ermordet werden! [25]

Natürlich ist nicht nur Stress die Ursache für diese Todesfälle, aber die Zahlen sind gigantisch und sie steigen weiter; angesichts dessen würde es nur von Verantwortungsgefühl zeugen, wenn die Führungskräfte von Organisationen zumindest einen Teil der Verantwortung für ihren eigenen Beitrag an diesen Statistiken übernehmen würden; dass einfache Dinge wie das Anreizsystem eines Unternehmens oder seine Firmenkultur tatsächlich zu diesen Statistiken beitragen, ist schrecklich. Unsere Jobs bringen uns buchstäblich um.

Eine starke Unternehmenskultur hingegen ist gut für die Gesundheit. Das Umfeld, in dem wir arbeiten, und wie wir miteinander kommunizieren, zählt *wirklich* . Ein gutes Arbeitsumfeld stellt sicher, dass wir das Vertrauen aufbauen können, das für eine effektive Kooperation nötig ist. Da unser urtümliches Erbe nicht zwischen den Bedrohungen, denen wir in der Altsteinzeit zu begegnen hatten, und den Gefahren der modernen Arbeitsumgebung unterscheiden kann, ist die Reaktion dieselbe. Unser Körper schüttet Cortisol aus, damit wir am Leben bleiben. Wenn wir in einem Umfeld arbeiten, in dem uns die Führungskräfte die Wahrheit sagen, in dem Entlassungen in harten Zeit nicht zur Normalität gehören und in dem die Anreizsysteme uns nicht gegeneinander aufhetzen, dann entsteht dank des höheren Oxytocin- und Serotonin-Niveaus, Vertrauen und die Zusammenarbeit wird gefördert.

Das ist die Bedeutung eines ausgeglichenen Verhältnisses zwischen Leben und Beruf. Es hat nichts mit der Zahl der Stunden zu tun, die wir arbeiten, oder mit dem Stress, den wir haben. Es hat damit zu tun, wo wir uns sicher fühlen. Wenn wir uns zu Hause sicher fühlen, aber nicht bei der Arbeit, dann haben wir das Gefühl, dass Privatleben und Arbeit nicht im Gleichgewicht sind. Wenn wir sowohl zu Hause als auch bei der Arbeit starke Beziehungen haben, wenn wir das Gefühl haben, dazuzugehören, wenn wir uns zu Hause und bei der Arbeit sicher fühlen, dann können die Kräfte einer Wundersubstanz wie Oxytocin die Folgen von Stress und Cortisol eindämmen. All das trägt zum Gefühl des Vertrauens in einem

Kreis der Sicherheit bei. Wir haben ein Gefühl von Geborgenheit und Vertrauen am Arbeitsplatz, das den Stress verringert, weil wir nicht das Gefühl haben, dass wir bedroht sind.

Die eigenen Kinder feuern

Charlie Kim [26] konnte die Spannung mit Händen greifen. Pünktlich zu Jahresende, wenn das Ende des Wirtschaftsjahres nahte, änderte sich die Stimmung im Büro. Es war Angst; die Angst, dass die Firma ihre Vorgaben nicht erreichen würde und dass einige der Angestellten im neuen Jahr nicht mehr dabei sein würden. Kim gründete Next Jump vor fast zwanzig Jahren, und er musste mit seiner Firma viele Hochs und Tiefs durchmachen; er weiß nur zu gut, dass die hemmende Wirkung von Angst und Verfolgungswahn einem Unternehmen Schaden zufügen kann. Und so traf er eine mutige Entscheidung, die den Kreis der Sicherheit bei Next Jump geradezu dramatisch stärken sollte.

»Wir wollen, dass Next Jump eine Firma ist, wegen der unsere Mütter und Väter stolz auf uns wären«, sagt Kim. Und unsere Eltern sind vor allem stolz auf uns, wenn wir gute Menschen sind und das Richtige tun. Und so implementierte er eine Politik der lebenslangen Beschäftigung. Next Jump ist wahrscheinlich die einzige Computerfirma im Land, die das tut. Niemand wird gefeuert, um die Bilanzen in Ordnung zu bringen. Nicht einmal folgenschwere Fehler oder schlechte Leistungen sind ein Entlassungsgrund. Im Gegenteil, die Firma wird die Zeit aufbringen, um herauszufinden, wo das Problem liegt, und ihren Angestellten helfen, es zu überwinden. Wie Athleten, die ein Tief durchmachen, werden Angestellte bei Next Jump nicht gefeuert, sondern gecoacht. Nur wenn ein Angestellter die hohen moralischen Ansprüche der Firma verletzt oder aktiv gegen die Kollegen arbeitet, dann muss er die Firma verlassen.

Es ist weniger verrückt, als es sich anhört. Da es so gut wie unmöglich ist, gefeuert zu werden, wenn man erst einmal bei Next Jump angestellt ist, nimmt sich die Firma bei der Einstellung ihres Personals viel mehr Zeit und ist weit anspruchsvoller als viele andere Firmen in ihrer Branche. Es werden nicht nur Fähigkeiten und Erfahrungen bewertet; viel Zeit wird für

die Bewertung des Charakters des Kandidaten aufgewendet. Von hundert Bewerbern wird nur einer einen Job bekommen. »Wenn einem Chef gesagt wird, dass er von nun an niemanden entlassen darf«, erklärt Kim, »aber dennoch, und trotz der ungünstigen Marktsituation, stabiles Wachstum bei Umsätzen und Gewinnen erreichen muss, dann hat er keine andere Wahl, als auf andere Variablen in seinem Kompetenzbereich, wie die Einstellungspolitik, die Ausbildung und die Entwicklung, mehr Gewicht zu legen.« Wenn jemand angestellt wird, dann machen es die Führungskräfte von Next Jump zu ihrer Priorität, ihm bei seiner Entwicklung zu helfen.

Wenn Firmenchefs eine Möglichkeit für eine lebenslange Beschäftigung für Menschen bieten, die das wollen, müssen sie hart daran arbeiten, die richtigen Leute einzustellen. »Entlassen ist die leichte Lösung«, sagt Kim. »Liebevolle Strenge, Coaching, aber auch Hilfestellung bei der Arbeitssuche für Angestellte, die entschieden haben, dass die Firma nichts für sie ist, sind weitaus effektiver, aber sie erfordern mehr Zeit und Aufmerksamkeit vonseiten der Firma.«

Für Kim liefert die Erziehung von Kindern viel Anschauungsmaterial für die Art, wie man eine Firma leitet. Beides erfordert ein Gleichgewicht zwischen kurzfristigen Notwendigkeiten und Langzeitzielen. »Zuallererst ist es eine Verpflichtung, die man für das ganze Leben eingeht«, sagt Kim. »Letztlich will man, dass sie bessere Menschen werden.« Genauso denkt er über seine Angestellten. Er weiß, dass die meisten Menschen in harten Zeiten ihre Kinder niemals im Stich lassen würden, deswegen wunderte er sich, wie wir »unsere Angestellten unter denselben Bedingungen im Stich lassen können«. »So sehr wir mit ihnen kämpfen mögen, unsere Familie können wir nicht im Stich lassen. Wir müssen es hinkriegen.« Möglicherweise ist er nicht der perfekte Chef oder der perfekte Vater – keiner von uns ist das –, aber niemand zweifelt daran, dass sich Kim sehr um seine Leute kümmert, und dass er hart dafür arbeitet, das Richtige zu tun. Selbst wenn das manchmal bedeutet, dass er einen Fehler zugibt.

Ein Computeringenieur der Firma erzählte, dass er ursprünglich dachte, die Politik der Beschäftigung auf Lebenszeit sei eine nette Idee für niedrigere Angestellte; auf ihn, einen der Leistungsträger, würde das aber keine Anwendung finden; er hatte sowieso keine Angst davor, seinen Job zu

verlieren. Doch er hatte nicht damit gerechnet, wie sehr ihm das Konzept bei der Führung seiner Gruppe half. Nach der Umsetzung der neuen Politik begannen die Leute in seinem Team, offener zu kommunizieren. Fehler und Probleme wurden schneller zur Sprache gebracht, lange, bevor sie gefährlich wurden. Nun teilte man öfter die Informationen und arbeitete besser zusammen. Einfach, weil die Mitglieder des Teams keine Angst mehr vor der Entlassung hatten, konnte der Leiter der Gruppe beobachten, dass sich die Leistung der Gruppe sprunghaft verbesserte. Tatsächlich stieg die Leistung des ganzen Unternehmens.

Im Jahr vor der Einführung der neuen Unternehmenspolitik betrug die durchschnittliche Umsatzsteigerung pro Jahr 25 Prozent. Ohne weitere Änderungen nach Einführung der lebenslangen Beschäftigung stiegen die Umsätze seither rapide um 60 Prozent jährlich und steigen weiter. Obwohl viele Computeringenieure bei Next Jump Job-Angebote von Firmen wie Google, Facebook und anderen großen IT-Firmen bekommen, bleiben sie. Früher hatte Next Jump eine Abwanderungsrate von 40 Prozent bei den Ingenieuren, was im Durchschnitt der Branche liegt. Mit einem größeren Schwerpunkt auf der Bildung ihrer Angestellten hat Next Jump nun eine Rate von 1 Prozent. Wie man sieht: Auch wenn ihnen klingende Titel und höhere Gehälter angeboten werden, wollen die Menschen an einem Ort arbeiten, an dem sie das Gefühl haben, dass sie dazugehören. Die Menschen wollen sich sicher fühlen unter ihren Kollegen, sie wollen die Chance haben, zu wachsen und zu einer Sache beizutragen, die größer ist als sie selbst, anstatt an einem Ort zu arbeiten, der sie nur reich macht.

Das geschieht, wenn menschliche Wesen, und sogar Computeringenieure, in eine Umgebung gebracht werden, für die sie geschaffen sind. Sie bleiben. Sie helfen einander und erledigen ihre Arbeit mit Stolz und Leidenschaft.

Wenn man sich die Zeit nimmt, ehrliche Beziehungen aufzubauen, und wenn die Chefs sich dazu entschließen, die Menschen wichtiger zu nehmen als die Zahlen, wenn wir einander tatsächlich trauen können, dann kann das Oxytocin, das in unserem Körper freigesetzt wird, die negativen Auswirkungen der Arbeit in einem hochgradig stressigen, Cortisol getränkten Umfeld ausgleichen. Anders ausgedrückt, es ist nicht die Art der Arbeit, die man hat, und es sind nicht die Arbeitsstunden, die uns helfen,

den Stress zu reduzieren und ein Gleichgewicht zwischen Leben und Arbeit zu finden; es sind größere Ausschüttungen von Oxytocin und Serotonin. Serotonin stärkt unser Selbstbewusstsein und motiviert uns, denen zu helfen, die mit uns zusammenarbeiten, und diejenigen stolz zu machen, für die wir arbeiten. Oxytocin lindert den Stress, steigert unser Interesse an unserer Arbeit und verbessert unsere kognitiven Fähigkeiten, da es uns in die Lage versetzt, komplexe Probleme zu lösen. Es stärkt unser Immunsystem, senkt den Blutdruck, erhöht die Libido und vermindert sogar Süchte und Abhängigkeiten. Vor allem aber motiviert es uns zur Zusammenarbeit.

Deswegen »lieben« Menschen ihren Job (eine Ausdrucksweise, die stark von Oxytocin geprägt ist) und können ohne weiteres einen Job ausschlagen, der mehr Geld bringt, um bei dem zu bleiben, den sie lieben. Verglichen mit einer Kultur, in der die Führungskräfte Anreize für reaktionäre Entscheidungen geben oder für Entscheidungen, die auf unmittelbare Belohnung abzielen, kann in einer Kultur, in der die selbstlosen chemischen Substanzen freier fließen, größere organisatorische Stabilität und eine bessere langfristige Leistung erreicht werden. Wenn das geschieht, werden unsere Bindungen stärker, die Loyalität vertieft sich und die Organisation wird langlebiger. Vor allem aber gehen wir glücklicher nach Hause, leben länger und sind gesünder.

Diese Kultur ist in jeder Industrie, unabhängig von der Größe, möglich. Solange menschliche Wesen sich für eine gemeinsame Sache zusammentun, können Führungskräfte eine Unternehmenskultur ihrer freien Wahl schaffen. Dazu sind keine Turbulenzen und keine Entlassungen nötig. Der Pool an Talenten muss nicht ersetzt werden. Denjenigen, die sich mit den Werten, die die Kultur definieren, nicht identifizieren können, sagt das Cortisol in ihrem Körper vielleicht, dass sie nicht dazugehören. Sie haben das beklemmende Gefühl, dass sie in der Gruppe Außenseiter sind, und werden einen Arbeitsplatz finden, zu dem sie besser passen. Die anderen hingegen werden sich unter den Kollegen sicher fühlen. Sie werden das Gefühl haben, dass sie ein Zuhause gefunden haben.

Um das zu erreichen, muss der Chef nur die Entscheidung treffen, es zu tun. Er hat die Macht, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Menschen auf

natürliche Art und Weise aufblühen und zum Wohl der Organisation arbeiten. Wenn die Organisationskultur und ihre Werte klar definiert sind, liegt es in der Verantwortung aller, die zu ihr gehören, ob formal in leitender Position oder nicht, als Führungspersönlichkeiten zu handeln, daran zu arbeiten, die Werte umzusetzen und den Kreis der Sicherheit zu stärken.

8. Warum wir Führungspersönlichkeiten brauchen

Die heimkehrenden Jäger hatten Erfolg gehabt. Nach einem langen Tag der Spurensuche, einem Fußmarsch, der sie viele Kilometer von ihren Behausungen weggeführt hatte, gelang es ihnen, einen Hirsch zu erlegen, der für alle reichte. Als sie zurückkamen, liefen ihnen viele ihrer Stammesgenossen entgegen, gratulierten ihnen, übernahmen die Beute und bereiteten sie für das Fest vor. Doch es gab ein Problem. Alle waren hungrig und begierig darauf zu essen. Unsere Vorfahren lebten in Gruppen von 100 bis 150 Menschen, es war also klar, dass sich nicht alle gleichzeitig auf das Essen stürzen konnten; Chaos wäre die Folge. Wer durfte also zuerst essen? Glücklicherweise steuern die sozialen Hormone, über die unser Körper verfügt, unser Verhalten und helfen bei der Lösung des Problems.

Unternehmen und Organisationen sind die modernen Stämme. Wie jeder Stamm haben sie Traditionen, Symbole und ihre eigene Sprache. Die Unternehmenskultur gleicht der Kultur eines Stammes. Manche haben starke Kulturen, manche haben schwächere Kulturen. Bei einigen ist das Zugehörigkeitsgefühl stärker als bei anderen, in einer Kultur macht es den berühmten »Klick«, in anderen nicht. Und wie alle Stämme haben manche Unternehmer starke Führer und manche schwache Führer. Aber Führer haben sie alle.

Nahezu alles an uns hat den Zweck, unsere Überlebens- und unsere Siegeschancen zu steigern; die Notwendigkeit von Anführern ist keine Ausnahme. Wenn wir die Geschichte des Führens – das heißt, warum wir überhaupt Anführer haben – aus anthropologischer Sicht betrachten, erschließen sich uns einige objektive Kriterien dafür, was es heißt, ein guter

Anführer zu sein … und was einen schlechten Anführer ausmacht. Wie andere Systeme im Körperinneren, die unser Benehmen beeinflussen, ist unser Bedürfnis nach Führung eng verbunden mit der Nahrungsbeschaffung und mit unserem Schutz.

Die Idee der Gleichheit mag anziehend sein, Tatsache jedoch ist, dass wir niemals gleich sein werden – aus einem guten Grund. Ohne eine gewisse Rangordnung hätten sich alle Stammesmitglieder auf das Essen gestürzt, als die Jäger mit dem frischen Wild zurückkehrten. Es hätte ein großes Gedränge und Geschiebe gegeben. Wer das Glück hatte, den Körper eines Footballspielers zu haben, hätte immer zuerst gegessen, der »Künstler der Familie« wäre immer zur Seite geschoben oder verletzt worden. Das ist kein gutes System, wenn Mutter Natur die Art erhalten will. Die zur Seite geschobenen Stammesmitglieder hätten kein Vertrauen mehr in die anderen und würden nicht mehr mit einem Menschen zusammenarbeiten, der sie noch am selben Tag zur Seite gedrängt hatte. Um das Problem zu lösen, entwickelten wir uns zu einer Art mit Hierarchien.

Wenn die Menschen jemanden als dominant wahrnahmen, bekämpften sie ihn nicht, sondern überließen ihm freiwillig den Vorrang beim Essen. Dank Serotonin fühlten die Bevorzugten, dass ihr Prestige in der Gruppe zunahm, sie verstanden, dass sie Alphatiere waren. Auf diese Art funktioniert Hierarchie.

Neben anderen Vorteilen, wie etwa der ersten Wahl bei der Gefährtin, hatten die Alphatiere auch die erste Wahl beim Essen. Wenn sie fertig waren, konnte der Rest des Stammes essen. Obwohl die anderen nicht die besten Stücke bekamen, hatten sie wenigstens etwas zu beißen, anstatt einen Ellbogen im Gesicht. Das ist ein System, das der Zusammenarbeit weit zuträglicher ist.

Bis heute finden wir uns gerne damit ab, dass die Alphatiere in unserer Gesellschaft (angepasst an die Bedürfnisse der modernen Welt, nicht allein mit Blick auf physische Stärke) bestimmte Vorteile haben. Es stört uns nicht, dass jemand, der in der Arbeit rangmäßig über uns steht, mehr Geld bekommt, ein größeres Büro oder einen besseren Parkplatz hat. Es stört uns nicht, dass Prominente einen Platz in überlaufenen Restaurants bekommen.

Wir haben kein Problem damit, dass Reiche und Berühmte die schönsten Männer oder Frauen an ihrer Seite haben. Einige gehen in ihrem Verständnis für die bevorzugte Behandlung der Alphatiere sogar so weit, dass sie aufgebracht oder beleidigt sind, wenn diese nicht bevorzugt behandelt werden.

Vielen von uns würde es seltsam vorkommen oder sogar respektlos, wenn der Präsident der Vereinigten Staaten sein Gepäck selbst tragen müsste. Unabhängig von unserer Parteizugehörigkeit wäre uns diese Vorstellung unangenehm, einfach weil er die Spitze unserer politischen Hierarchie darstellt. Er ist schließlich der Präsident; er sollte das nicht tun. Manche würden sein Gepäck sogar freiwillig tragen. Es ist in unserer Gesellschaft eine Ehre, wenn wir unseren Führern helfen. Und vielleicht werfen sie uns ja später, falls sie sich an den Gefallen erinnern, ein Stück Knochen zu, während alle anderen zusehen. Wenn sie das täten, würden wir einen Serotonin-Schub bekommen und fühlen, dass unser Status und unser Selbstvertrauen steigen.

Es ist wegen der Vorteile, die das Alphatier in der Gesellschaft hat, weswegen wir versuchen, unseren Platz in der Hackordnung zu verbessern. Wir putzen uns heraus und plustern uns auf, wenn wir ausgehen, in der Hoffnung, dass die anderen uns als gesund und attraktiv wahrnehmen; wert, dass die Genen im Genpool bleiben. Wir sprechen gerne über unsere Leistungen, wir hängen unsere Diplome an die Wand und stellen unsere Pokale auf ein Regal, damit alle sehen können, was wir erreicht haben. Wir wollen als klug und stark gelten, wert, die Privilegien der Alphatiere zu erhalten; des Respektes der anderen wert. Und all das tun wir, um unseren Status innerhalb der Gemeinschaft zu verbessern.

Das ist das Schema, das hinter den Status-Symbolen steckt (die aufgrund des Serotonins unserem Statusgefühl Auftrieb geben). Das ist der Grund, warum die teuersten Produkte gut sichtbar mit Logos versehen sind. Wir wollen, dass die Menschen den Streifen mit dem Firmenlogo an der Seite unserer Prada-Sonnenbrille sehen, das doppelte C unserer Chanel-Tasche oder das glänzende Mercedes-Zeichen auf der Motorhaube. In unserer kapitalistischen Gesellschaft kann die Zurschaustellung von Reichtum den anderen zeigen, dass es uns gut geht. Als Symbole unserer Stärke und

unserer Möglichkeiten verschaffen sie uns Respekt und verbessern unseren Platz in der Hierarchie. Es ist also kein Wunder, dass einige versuchen, ihren Status zu fälschen. Leider funktioniert es nicht. Wir können zwar durch Tricks die anderen dazu verführen, dass sie uns für erfolgreicher halten, als wir sind, aber wir können nicht der Biologie entkommen und uns selbst zum Narren halten.

Eine Studie von drei Psychologen – Francesca Gino von Chapel Hill, Michael Norton von der Harvard Business School und Dan Ariely von Duke – aus dem Jahr 2010 [27] zeigte, dass Menschen, die Imitationen von Couture-Kleidung tragen, nicht denselben Stolz empfinden wie diejenigen, die authentische Stücke tragen. Die Fälschung gibt uns das Gefühl, dass wir unaufrichtig, dass wir Betrüger sind. Status ist biologisch bedingt, wir müssen ihn uns verdienen, um ihn wahrzunehmen. Dieselbe Studie zog den Schluss, dass Menschen, die ihren verhaltensbiologisch begründeten Status verschleiern wollen, auch in anderen Bereichen zum Betrug neigen.

Wir können zwar tatsächlich unseren Status durch materielle Güter heben, doch das Gefühl hält nicht an. Mit dem Serotonin-Stoß, der damit verbunden ist, sind keine sozialen Beziehungen verknüpft. Nochmals, es sind die selbstlosen chemischen Substanzen, die uns bei der Stärkung der Gemeinschaft und der sozialen Bindungen helfen. Um ein bleibendes Gefühl von Stolz hervorzurufen, muss es zu deren Stärkung Beziehungen zu Mentoren/Eltern/Trainern/Führern geben.

Der Status des Führers ist nicht auf Menschen beschränkt; er kommt auch ganzen Stämmen zu. So wie Menschen daran arbeiten, ihren Status innerhalb des Stammes zu heben, versuchen auch Firmen beständig, ihren Status in ihren Branchen zu heben. Sie teilen uns mit, wie viele Preise sie gewonnen haben; sie veröffentlichen ihren Rang auf der *FORTUNE* -1000-Liste der größten Firmen. Kleinere Firmen teilen uns auf der Stelle mit, dass sie in die »Inc. 5.000«-Liste der am schnellsten wachsenden Kleinunternehmen Amerikas aufgenommen wurden. Wir lieben Rankings, weil wir hierarchisch konditionierte Wesen sind und weil es mit Vorteilen verbunden ist, wenn wir höher in der Hackordnung rangieren.

Doch die Vorteile, die der Status der Führungskraft mit sich bringt, sind nicht umsonst. Sie sind in Wahrheit teuer erkauft. Dieser Teil der Gleichung aber wird heutzutage in vielen Organisationen gern vergessen. Es ist wahr, dass die Alphatiere tatsächlich »stärker« sind als die anderen. Wir wissen, dass unser Respekt und unsere Bewunderung ihr Selbstvertrauen tatsächlich stark steigert. Das ist gut so. Denn wenn eine Gruppe einer äußeren Bedrohung ausgesetzt ist, erwarten wir von Führern, die wirklich stärker und besser ernährt sind und durch das viele Serotonin im Körper vor Selbstvertrauen strotzen, dass sie sich als Erste der Gefahr aussetzen, um den Rest zu schützen. »Der Preis für das Privileg des Führens«, sagte Generalleutnant George Flynn vom US-Marine-Corps, »ist die Zurückstellung der eigenen Interessen.« [28] Das ist auch der Grund, warum wir den Alphatieren die erste Wahl bei der Partnerin überlassen. Wenn sie früh sterben beim Versuch, uns zu schützen, wollen wir sicherstellen, dass ihre starken Gene im Genpool bleiben. Die Gruppe ist nicht dumm. Wir würden ihnen nicht all die Privilegien umsonst geben. Das wäre nicht fair.

Das ist der Grund, warum wir so wütend sind über die exorbitant hohen und unverhältnismäßigen Entschädigungszahlungen an einige Anlagebanker. Es hat nichts mit der Höhe zu tun. Es hat mit dem Gesellschaftsvertrag zu tun, der tief im menschlichen Denken verankert ist. Wenn unsere Führer die äußeren Zeichen ihrer Macht genießen, dann erwarten wir andererseits, dass sie uns Schutz bieten. Das Problem ist, dass viele der überbezahlten Führungskräfte Geld und Privilegien annahmen, aber dem Volk keinen Schutz boten. In manchen Fällen opferten sie sogar das Volk, um ihre Interessen zu schützen. Das ist es, was uns ganz instinktiv stört. Wir klagen sie nur der Habgier und des Übermaßes an, wenn wir das Gefühl haben, dass sie gegen den Kern dessen verstoßen haben, was einen Führer ausmacht.

Es würde nur wenige stören, wenn Nelson Mandela einen Bonus von 150 Millionen Euro erhalten hätte. Wenn uns gesagt worden wäre, dass Mutter Teresa am Ende des Finanzjahres 250 Millionen Euro erhält, hätte kaum jemand dagegen protestiert. Wir wissen, dass sie ihren Teil des Gesellschaftsvertrages erfüllten. Sie waren bereit, Opfer zum Wohl derjenigen zu bringen, die ihnen folgten. Sie dachten zuerst an die anderen und dann erst an sich, und manchmal litten sie aus diesem Grund. In diesen

Fällen sind wir vollständig einverstanden damit, dass unsere Führer die Privilegien bekommen, die sie sich verdient haben. Dasselbe gilt für Firmen. Sie haben einen guten Ruf, wenn sie bereit sind, das Richtige für ihr Personal und ihre Kunden zu tun. Der Ruf leidet, wenn die Führungskräfte den Gesellschaftsvertrag brechen.

Wenn wir betrachten, wie wir Prominente oder Reiche in unserer materialistischen, von Reality-TV gesättigten Gesellschaft sehen, haben diese Feststellungen Sinn. Menschen, die Geld erben, das System dazu zwingen oder durch die moderne Medienwelt zu Prominenz aufrücken, erhalten Privilegien, weil sie scheinbar einen höheren Status haben als wir. Doch der Ruhm sollte eine Folge des Status als Alphatier sein, nicht der Weg, um diesen Status zu erreichen. Dasselbe gilt für Reichtum. Er sollte eine Folge von erbrachten Leistungen sein, nicht bloß eine Messgröße für den Führungsstatus.

Wer nicht tatsächlich persönliche Opfer für die anderen bringt, um sich seinen Platz in der Hierarchie zu verdienen, ist kein wirkliches »Alphatier«. In diese Rolle zu schlüpfen allein reicht nicht. Wie diejenigen, die Markenimitationen tragen, sind diese Menschen sich ihrer Position vielleicht nicht sicher, sie arbeiten besonders hart, um ihr Defizit auszugleichen, oder sie versuchen, die Öffentlichkeit (und sich selbst) zu überzeugen, dass sie alle Privilegien, die sie haben, auch verdient haben.

Das ist einer der Gründe, warum PR-Berater ihrer prominenten Kundschaft empfehlen, karitativ tätig zu werden. So läuft das Spiel in der modernen Welt. Es ist wichtig, zu zeigen, dass man den tief verwurzelten Gesellschaftsvertrag einhält – dass unsere Alphatiere uns nützlich sind. Es mag tatsächlich von Vorteil für Prominente sein, wenn sie ihre erstklassigen Kontakte nutzen, um einer Sache zu nutzen oder auf ein Problem hinzuweisen; doch wenn ihnen wirklich etwas daran liegen würde, wäre es nicht notwendig, es jedes Mal der Öffentlichkeit mitzuteilen, wenn sie Gutes tun. Vielleicht sollte eines der Opfer, die sie bringen, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit sein.

Das Gleiche gilt für Politiker im Wahlkampf. Es ist ein Vergnügen, die Politiker zu beobachten, wie sie für den Fall ihrer Wahl die verschiedensten

Wohltaten ankündigen, weil sie die Menschen so lieben. Und wenn sie die Wahl verlieren, weiterhin nichts davon realisieren. Es ist nicht eine bestimmte Position oder ein Amt, die jemanden zu einem Führer machen. Führung heißt, sich zu entscheiden den anderen zu dienen, mit oder ohne offizielles Amt. Es gibt Menschen mit Macht, die keine Führer sind, und es gibt Menschen in niedrigen Rängen ihrer Organisation, die ganz sicher Führungspersönlichkeiten sind. Es geht in Ordnung, wenn Führer ihre Privilegien genießen. Doch sie müssen auch bereit sein, die Privilegien aufzugeben, wenn es notwendig ist.

Führer sind bereit, sich um die Menschen in ihrem Umfeld zu kümmern. Sie sind oft bereit, ihre eigene Bequemlichkeit für uns zu opfern, selbst wenn sie anderer Meinung sind als wir. Vertrauen ist nicht allein eine Folge von geteilten Auffassungen. Vertrauen ist eine biologische Reaktion und hat als Grundlage den Glauben, dass jemand wirklich Anteil nimmt an unserem Wohlergehen. Führungspersönlichkeiten sind diejenigen, die etwas hergeben für uns; ihre Zeit, ihre Energie, ihr Geld, vielleicht auch das Essen auf ihrem Teller. Wenn es darauf ankommt, essen Führer zuletzt.

Es gibt objektive Maßstäbe für die Menschen in Führungspositionen; wer seinen eigenen Status heben will, um die Privilegien zu genießen, ohne seiner Verantwortung als Führungskraft gerecht zu werden, ist ein schwacher Führer. Obwohl er Alpha-Status erlangt und aufsteigt, obwohl er über Talente und Stärken verfügt, die für seinen Status bezeichnend sind, wird er erst dann zu einer Führungspersönlichkeit, wenn er seiner Verantwortung, die Menschen zu schützen, gerecht wird. Wenn diese Führer die Mitglieder ihres Stammes persönlichen Vorteilen opfern, werden sie häufig kämpfen müssen, um ihre Position halten zu können. Nochmals, die Gruppe ist nicht dumm. Das Volk hat immer die Macht.

Führungskräfte einer Organisation, die nicht aufsteigen, weil sie es wollen, sondern weil der Stamm ihnen den höheren Status aus Dank für ihre Opferbereitschaft anbietet, sind Führungspersönlichkeiten, die unser Vertrauen und unsere Loyalität verdienen. Alle Führer, auch die guten, können aber manchmal vom Weg abweichen und egoistisch, machthungrig werden. Vergiftet von den Hormonen, vergessen sie manchmal, dass sie den Menschen verantwortlich sind. Manchmal fassen diese Führer wieder Tritt,

doch wenn sie das nicht tun, dann haben wir keine andere Wahl, als sie auszusondern; wir bedauern, was aus ihnen geworden ist, warten, dass sie gehen und sehen uns nach einem anderen um, der uns führt.

Den guten Führer charakterisiert seine Scheu vor dem Rampenlicht; er zieht es vor, seine Zeit und seine Energie zum Schutz seiner Menschen einzusetzen. Wenn wir den Kreis der Sicherheit um uns fühlen, opfern wir Blut, Schweiß und Tränen, alle unsere Kräfte, damit die Vision des Führers Realität wird. Unsere Führer müssen sich nur daran erinnern, wem sie dienen, dann wird es uns eine Ehre und ein Vergnügen sein, ihnen ebenfalls zu dienen.

Die Keramiktasse

Man erzählte mir die Geschichte von einem ehemaligen stellvertretenden Verteidigungsminister, der bei einer Konferenz eine Rede halten sollte. Er kam auf die Bühne und begann seine vorbereitete Rede. Er machte eine Pause, um einen Schluck Kaffee aus einem Styropor-Becher zu nehmen, den er mit auf die Bühne gebracht hatte. Er nahm einen zweiten Schluck, blickte auf den Becher und lächelte.

»Wissen Sie«, unterbrach er seine Rede, »ich habe hier auch vor einem Jahr gesprochen, auf der gleichen Veranstaltung, auf der gleichen Bühne. Aber letztes Jahr war ich noch stellvertretender Verteidigungsminister.« »Ich flog in der Businessklasse hierher und als ich landete, wartete man auf mich am Flughafen und fuhr mich ins Hotel. Bei der Ankunft im Hotel«, fuhr er fort, »warteten andere Menschen auf mich. Sie hatten für mich den Check-in erledigt, händigten mir den Schüssel aus und begleiteten mich hinauf in mein Zimmer. Am nächsten Morgen, als ich herunterkam, wartete wieder jemand in der Lobby auf mich, um mich hierher in dieses Veranstaltungszentrum zu fahren. Man führte mich durch einen Hintereingang in das Wartezimmer, wo man mir Kaffee in einer schönen Keramiktasse reichte.«

»In diesem Jahr stehe ich nicht mehr als stellvertretender Minister vor Ihnen«, fuhr er fort. »Ich flog in der Economy-Klasse, niemand wartete auf

mich. Ich nahm ein Taxi ins Hotel, und als ich ankam, checkte ich selbst ein. Heute Morgen kam ich in die Lobby und nahm mir wieder ein Taxi, um hierher zu kommen. Ich kam durch den Haupteingang und fand meinen Weg hinter die Bühne allein. Als ich dort war, fragte ich einen der Techniker, ob es Kaffee gibt. Er deutete auf eine Kaffeemaschine auf einem Tisch an der Wand. So ging ich hinüber und goss mir den Kaffee selbst in diesen Styropor-Becher hier«, sagte er und hob den Becher in die Höhe, um ihn dem Publikum zu zeigen.

»Es hat den Anschein«, sprach er weiter, »dass die Keramiktasse letztes Jahr überhaupt nicht für mich bestimmt war. Sie war bestimmt für die Position, die ich hatte. Ich verdiene einen Styropor-Becher.«

»Das ist eine wichtige Lehre, die ich mit Ihnen allen teilen will«, sagte er. »Alle Privilegien, alle Vergünstigungen und Vorteile, die mit einem Amt oder einer Position verbunden sind, gelten nicht uns. Sie gelten der Rolle, die wir spielen. Und wenn wir die Rolle abgeben, was eines Tages geschieht, wird die Keramiktasse der Person gegeben, die uns ersetzt. Weil wir immer nur einen Styropor-Becher verdienten.«

Wer zuletzt isst, wird mit Loyalität und harter Arbeit belohnt

Durch den Börsenkrach im Jahr 2008 erlitt Barry-Wehmiller, wie die meisten anderen Firmen, einen schweren Rückschlag. Die Bestellungen gingen plötzlich um 30 Prozent zurück. Die traditionelle Produktionsfirma, die Chapman umgebaut hatte, stellt große Maschinen für die Industrie her, Maschinen etwa, die ein Unternehmen, das abgepackte Ware produziert, kaufen würde, um große Kartonschachteln für seine Produkte herzustellen. Die Maschinen, die Barry-Wehmiller herstellt, gehören zu den ersten Dingen, die eingespart werden, wenn eine Firma in harten Zeiten ihre Investitionen zurückfährt und stattdessen mit ihren alten Maschinen weitermacht.

Chapman und sein Team waren mit einer harten Realität konfrontiert: Sie konnten nicht mehr das gesamte Personal halten. Es gab einfach nicht genug Arbeit und genug Einnahmen, um die Weiterbeschäftigung aller

Angestellten zu rechtfertigen. Uns so wurde zum ersten Mal seit langer Zeit über Entlassungen nachgedacht.

Für viele Firmen wäre dies selbstverständlich, wenn auch unangenehm, gewesen. Aber Chapman weigerte sich, Angestellte zu entlassen, nur weil die Firma ein hartes Jahr hatte. Er sah das Unternehmen immer mehr als seine Familie, als eine Gruppe von Menschen, der man dienen und die man beschützen musste, nicht einfach als Arbeitskräfte, die der Firma dienten. »Wir würden unsere Kinder in schlechten Zeiten niemals in Stich lassen«, sagte er. Im Gegenteil, die Familie würde zusammenhalten, vielleicht zusammen leiden, aber letztlich die schlechten Zeiten gemeinsam überstehen.

Anstatt Entlassungen vorzunehmen, führte man in der Firma Zwangsurlaub ein. Jeder Angestellte, vom geschäftsführenden Gesellschafter bis zum Sekretär, musste vier Wochen unbezahlten Urlaub nehmen. Sie konnten die Wochen nehmen, wann immer sie wollten, und die Wochen mussten auch nicht auf einmal genommen werden. Aber vor allem die Art, wie Chapman die Maßnahme bekanntgab, stellte seine Aufrichtigkeit als Führer unter Beweis. »Es ist besser, wenn wir alle ein wenig leiden«, sagte er den Angestellten, »damit niemand von uns sehr leiden muss.« [29]

Der Schutz, den Chapman seinen Angestellten bot, hatte massive Folgen. Im Gegensatz zu anderen Firmen, in denen Entlassungen angekündigt werden und sich in der Folge jeder um seinen eigenen Schutz kümmern muss, taten die Angestellten bei Barry-Wehmiller spontan und aus eigenem Antrieb mehr füreinander. Wer sich den unbezahlten Urlaub leisten konnte, tauschte mit jenen, die es sich weniger leisten konnten. Obwohl sie nicht dazu verpflichtet waren, machten sie länger unbezahlten Urlaub als nötig, nur um anderen zu helfen. Die vorherrschende Stimmung in der Firma war Dankbarkeit für die Sicherheit, die ihnen geboten wurde. Ich vermute, dass auch in anderen Firmen, die harte Zeiten durchmachten, die meisten Angestellten es vorziehen würden, einen Monatslohn zu verlieren, anstatt die Arbeit zu verlieren.

Sobald sich die Wirtschaftslage verbesserte, wurde das Urlaubsprogramm wieder aufgegeben, die Sozialversicherungsbeiträge, die die Firma in den

harten Zeiten ausgesetzt hatte, wurden wieder gezahlt und sogar die geschuldeten Beträge nachgezahlt. Das Resultat war erstaunlich. Die Führer erfüllten die anthropologisch festgelegte Verpflichtung eines Alphatiers, den Stamm zu beschützen, im Gegenzug zeigten die Menschen große Loyalität; sie taten alles, was in ihrer Macht stand, um der Firma zu helfen. Nur sehr wenige Angestellte von Barry- Wehmiller verlassen die Firma für mehr Geld.

Bei den Menschen macht die Sicherheit, die ein großer Stamm seinen Mitgliedern bildet, diesen Stamm stärker und besser gerüstet für die Gefahren und Unsicherheiten der Welt draußen. Der Grund dafür, warum gute Führer in harten Zeiten erfolgreich sind, ist offensichtlich. Ihre Leute geben bereitwillig Blut, Schweiß und Tränen, damit ihr Stamm, die Firma, stärker wird. Sie werden nicht dazu gezwungen – sie tun es freiwillig. Das Ergebnis ist, dass der stärkere Stamm, die stärkere Firma, in der Lage ist, noch mehr Menschen noch länger Sicherheit und Schutz zu garantieren. Angst dagegen gefährdet gerade die Neuerungen und den Fortschritt, die so viele Führungskräfte ihrer Aussage nach mit ihren Restrukturierungen anstreben.

E.D.S.O. rekapituliert

Jedes Einzelne der Wohlfühl-Hormone ist wesentlich für unser Überleben als Individuum und als Population. Sie spielen ihre Rollen auf der Grundlage unserer Bedürfnisse und des Umfelds, in dem wir arbeiten. Unsere Fähigkeit, hart zu arbeiten und durch harte Arbeit stark zu werden, ist den Endorphinen zu verdanken. Unsere Fähigkeit, uns Ziele zu setzen, uns zu konzentrieren und Aufgaben zu erledigen, rührt von den Akzenten her, die Dopamin setzt. Es fühlt sich gut an, wenn man Fortschritte macht, und deshalb fühlen wir uns insgesamt gut.

Serotonin ist die Ursache für den Stolz, den wir fühlen, wenn Menschen, für die wir etwas empfinden, Großes leisten oder wenn wir die Menschen, die für uns etwas empfinden, stolz auf uns machen. Serotonin stellt sicher, dass wir uns um diejenigen kümmern, die uns folgen, und richtig handeln nach Ansicht derer, die uns führen. Und die geheimnisvolle Macht von Oxytocin

befähigt uns, Liebes- und Vertrauensverhältnisse aufzubauen. Die Beziehungen, die wir eingehen, sind so stark, dass wir uns völlig sicher sein können, dass uns die Menschen, für die wir etwas empfinden, zur Seite stehen werden. Wir wissen, dass die Menschen, die etwas für uns empfinden, für uns da sein werden, wenn wir Hilfe oder Unterstützung brauchen, was immer es auch sein mag. Oxytocin hält uns gesund. Es erweitert unseren Horizont. Es macht uns biogenetisch gesehen zu besseren Problemlösern. Ohne Oxytocin würden wir immer nur kurzfristige Fortschritte machen. Für große Fortschritte brauchen wir die vereinten Problemlösungsfähigkeiten von Menschen, die einander trauen.

Wie alles am Menschen ist es kein perfektes System. Die Hormone strömen nicht gleichmäßig und in festgelegten Mengen. Manchmal werden sie gemeinsam ausgeschüttet, oder die Mengen sind unterschiedlich. Schlimmer, es kann zu einem Kurzschluss im System kommen, zur Ausschüttung von Hormonen aus den falschen Gründen. Die egoistischen Hormone, Endorphin und Dopamin, geben uns kurzfristige Belohnungen, von denen wir unter gewissen Voraussetzungen abhängig werden können. Die selbstlosen Hormone, Serotonin und Oxytocin, brauchen Zeit, um in unseren Systemen ihre wohltuende Wirkung voll zu entfalten. Obwohl viele die Erregung genießen, wenn sie ein Ziel erreichen oder ein Rennen gewinnen – dieses Gefühl hält nicht an. Um mehr davon zu bekommen, müssen wir nochmals gewinnen und schwerer erreichbare Ziele ansteuern. Die Bindungen von Liebe, Vertrauen und Freundschaft brauchen Zeit, um sich zu entwickeln.

Wir können andere nicht aus dem Nichts motivieren. Unsere Motivation wird durch unser chemisches Anreizsystem bestimmt. Motivation ist der Wunsch, Verhalten zu wiederholen, das uns Wohlbefinden schenkt oder Stress und Schmerz vermeidet. Wir können nur ein Umfeld schaffen, in dem die richtigen chemischen Substanzen aus den richtigen Gründen freigesetzt werden. Wenn das Umfeld stimmt, wenn wir Organisationskulturen schaffen, die den natürlichen Anlagen des menschlichen Wesens entsprechen, ist das Ergebnis eine Gruppe von hoch motivierten Angestellten.

Das Ziel jeder Führungskraft ist es, ein Gleichgewicht herzustellen. Wenn Dopamin die treibende Kraft ist, werden wir viel erreichen, uns aber einsam und unerfüllt fühlen, egal wie reich und mächtig wir sind. Unser Leben besteht aus schnellen Erfolgen, aus der Suche nach dem nächsten Hormonschub. Dopamin hilft uns nicht, Dinge aufzubauen, die dauerhaft sein sollen. Wenn wir in einer Hippie-Kommune leben, in der Oxytocin im Überschuss vorhanden ist, aber ohne konkrete, messbare Ziele, enthalten wir uns selbst das intensive Gefühl des Erfolgs vor. Wie sehr man uns auch liebt, wir werden trotzdem das Gefühl haben, dass wir gescheitert sind. Das Ziel ist immer ein Gleichgewicht der Kräfte.

Wenn unser System im Gleichgewicht ist, können wir scheinbar übernatürliche Kräfte freimachen. Mut, Inspiration, kluge Voraussicht, Kreativität und Empathie sind nur einige. Kommt das alles zum Tragen, sind die Ergebnisse und auch die Gefühle, die sie begleiten, einfach großartig.

Teil 3: Die Realität

9. Der Mut, das Richtige zu tun

Das Wissen, wann es nötig ist, die Regeln zu brechen

»Wie viele Seelen sind an Bord?« fragte der Fluglotse. [30] Die altertümliche Terminologie, die aus Zeiten stammt, in denen wir den Globus noch in hölzernen Schüsseln mit riesigen Masten durchquerten, und sich heute auf die Zahl der Menschen an Bord eines Flugzeugs bezieht, gehört zu einer Standardfrage, wenn eine Maschine einen Notfall während des Fluges meldet.

»126 Seelen«, antwortete der Pilot.

Das Flugzeug mit Ziel Florida war irgendwo über Maryland auf einer Höhe von 11.000 Metern mit einer Geschwindigkeit von 1.000 km/h unterwegs, als Rauch in das Cockpit drang. Rauch an Bord eines Flugzeugs ist ein Horrorszenario für jeden Piloten. Sie wissen nicht immer, was die Ursache ist. Sie wissen nicht, ob es sich um ein Feuer handelt. Sie wissen nicht, ob es eingedämmt werden kann oder ob es sich ausbreiten – und außer Kontrolle geraten wird. Der Rauch kann die Sicht und das Atmen beeinträchtigen und ruft mit Sicherheit eine Panik unter den Passagieren hervor.

»Zentrale, hier KH209«, funkte der Pilot, als er das Problem wahrnahm.

»KH209, sprechen Sie«, antwortete der Fluglotse, der den Luftraum überwachte.

»KH209, wir müssen sofort landen. Ich kann die Höhe nicht halten«, antwortete der Pilot kurz angebunden.

Doch es gab ein Problem. Eine andere Maschine, die Richtung Florida unterwegs war, flog 1.000 Meter unterhalb des Flugzeugs, das Schwierigkeiten hatte. Die Regeln der US-Bundesluftfahrtbehörde waren eindeutig:) Zwischen zwei Flugzeugen auf ihren Routen muss in der Vertikale ein Mindestabstand von 300 Metern, in der Horizontale von neun Kilometern eingehalten werden. Diese Regeln bestehen aus einem guten Grund. Da die Maschinen [31] in einem Tempo fliegen, das drei Viertel der Schallgeschwindigkeit beträgt, ist es sehr schwierig, Flugmanöver durchzuführen, ohne eine Kollision zu riskieren.

Es gab jedoch ein weiteres Problem: Die beiden Maschinen benutzten einen engen Flugkorridor auf dem Weg zu ihrem Ziel. Wegen einer Militärübung in der Region flogen sie auf einem schmalen Streifen, vergleichbar mit einem Fahrstreifen auf einer Autobahn. Es gab zwar andere Fahrstreifen auf dieser Autobahn, aber auf ihnen gab es zu diesem Zeitpunkt viel Verkehr.

Der Fluglotse antwortete auf die Anfrage des Piloten nach sofortigem Notabstieg: »KH209, wenden Sie 15 Grad nach rechts und kommen Sie runter.«

Er hatte dem Flugzeug in Schwierigkeiten also nicht nur befohlen, in einen verbotenen Flugkorridor einzudringen; die Anweisung, den steilen Sinkflug an dieser Stelle zu beginnen, bedeutete, dass die Maschine den horizontalen Sicherheitsabstand von neun Kilometern, den sie zu dem unter ihr fliegenden Flugzeug einhalten hätte müssen, klar unterschritt.

Moderne Flugzeuge sind mit einem akustischen Kollisionswarnsystem ausgestattet, das den Piloten alarmiert, wenn ein anderes Flugzeug in der Pufferzone von vertikal 300 Metern beziehungsweise horizontal neun Kilometern fliegt. Die Piloten sind darauf trainiert, bei Erklingen des Alarms sofort zu reagieren, um eine Katastrophe zu verhindern. Der

Abstand, in dem die beiden Flugzeuge einander passierten – exakt 3,7 Kilometer –, würde in der Maschine, die auf 10.000 Metern flog, auf jeden Fall den Alarm auslösen. Das würde weitere Schwierigkeiten provozieren.

Aber es war ein sehr erfahrener Fluglotse, der an diesem Tag am Kontrollpult saß. Er hatte einen sehr guten Überblick über die Flugzeuge, die in seinem Zuständigkeitsbereich flogen. Wichtiger, er kannte alle Regeln und Einschränkungen. Er kontaktierte den Piloten des anderen Flugzeugs und sagte in klarem, einfachen Englisch: »AG1446, über Ihnen fliegt ein anderes Flugzeug. Es hat einen Notfall gemeldet. Es wird Ihre Flughöhe in etwa 3,7 Kilometer Entfernung von Ihrer rechten Vorderfront passieren. Es muss sofort absteigen.«

An diesem wolkenfreien Tag wurden über Maryland 126 Seelen gerettet, weil ein überaus erfahrener Fluglotse sich dazu entschloss, die Regeln zu brechen. Es war wichtiger, das Leben der Menschen zu retten, als die Vorschriften zu beachten.

2012 wurden über 9,8 Millionen planmäßige Inlandsflüge in den Vereinigten Staaten in US-Maschinen durchgeführt. Das sind an die 26.800 Flüge täglich. Die Zahlen sind atemberaubend. Und diese Zahl enthält noch nicht die außerplanmäßigen Flüge, die Fracht-Flüge und die internationalen Flüge, die jährlich kreuz und quer über Amerika fliegen.

Mehr als 815 Millionen Passagiere vertrauen jährlich ihr Leben den Piloten an, die sie fliegen, den Mechanikern, die dafür sorgen, dass die Maschinen flugtauglich sind, und der Bundesluftfahrtbehörde, die die Vorschriften erlässt, die für einen möglichst sicheren Flugbetrieb sorgen.

Und dann gibt es die Fluglotsen. Wir vertrauen darauf, dass sie die Regeln einhalten, um sichere Flüge für alle diese Flugzeuge am Himmel über uns zu gewährleisten. Aber im Fall des Flugs KH209 brach der Fluglotse die Regeln. Er missachtete die klaren Sicherheitsanweisungen.

Das ist der Sinn des Wortes Vertrauen. Wir vertrauen nicht nur darauf, dass die Menschen sich an die Regeln halten, wir vertrauen auch darauf, dass sie wissen, wann sie sie brechen müssen. Regeln sind für den normalen Betrieb

gemacht. Sie sind dazu da, Gefahren zu vermeiden und sicherzustellen, dass alles glatt läuft. Aber obwohl es auch Regeln dafür gibt, wie man Notsituationen meistert, vertrauen wir letztlich darauf, dass einige wenige außergewöhnliche Menschen wissen, wann sie die Regeln brechen müssen.

Organisationen, die den Menschen eine Chance geben, sich voll an das Unternehmen zu binden, arbeiten unermüdlich an der Ausbildung ihrer Leute. Das geht über gelegentliche Kurse für PowerPoint oder richtiges Präsentieren hinaus. Diese Organisationen bieten eine große Zahl von Möglichkeiten zur Weiterbildung. Je mehr Weiterbildung geboten wird, desto mehr wird gelernt. Mit steigender Erfahrung und steigendem Selbstvertrauen wird uns von der Organisation mehr Verantwortung übertragen. Und schließlich ist die Organisation – das heißt das Management und unsere Kollegen – bereit, uns zuzutrauen, dass wir wissen, wann wir die Regeln brechen müssen.

Wir können Regeln oder Technologien nicht »vertrauen«. Wir können uns natürlich auf sie verlassen, aber vertrauen? Nein. Vertrauen ist eine spezifisch menschliche Erfahrung, die durch das Hormon Oxytocin produziert wird als Reaktion auf Handlungen zu unseren Gunsten, die für unsere Sicherheit und unseren Schutz sorgen. Wahres Vertrauen kann nur zwischen Menschen bestehen. Und wir können anderen nur vertrauen, wenn wir wissen, dass sie sich aktiv und bewusst um uns kümmern. Eine noch so fortgeschrittene Technologie kümmert sich nicht im Geringsten um uns – sie reagiert einfach auf einen Satz von Merkmalen. Und Regelwerke, so umfassend sie auch sein mögen, können niemals alle Möglichkeiten in Betracht ziehen.

Stellen Sie sich vor, dass wir jedes Mal, wenn wir mit unserem Partner streiten, auf bestimmte Gesprächsmuster reagieren oder strikt nach den Regeln vorgehen würden. Wie lange würde diese Beziehung halten? Das ist der Grund, warum uns Bürokraten in Wut versetzen. Sie folgen einfach den Regeln, ohne sich um die Menschen zu kümmern, zu deren Schutz diese Regeln gemacht wurden. Mit anderen Worten, es kümmert sie nicht. Es gibt keine Rezepte für eine erfolgreiche Beziehung – weder zwischen Menschen noch mit einer Firma.

Der soziale Nutzen von Vertrauen muss auf Gegenseitigkeit beruhen. Vertrauen lediglich in eine Richtung ist nicht von Nutzen für das Individuum und für die Gruppe. Wozu ist eine Firma gut, in der das Management den Arbeitern traut, doch die Arbeiter kein Vertrauen in das Management haben? Es ist sicherlich keine starke Beziehung, wenn die Frau dem Mann vertraut, doch der Mann nicht seiner Frau. Es ist gut und schön für einen Führer, wenn er Vertrauen von den Angestellten erwartet, aber das System wird scheitern, wenn der Chef selbst den Angestellten nicht vertraut. Damit Vertrauen sowohl für das Individuum als auch für die Gruppe nützlich ist, muss es geteilt werden.

Es liegt in der Verantwortung der Führung, die Angestellten die Regeln zu lehren sowie ihre Fähigkeiten und damit auch ihr Selbstvertrauen zu entwickeln. Danach muss die Leitung zurückstehen und darauf vertrauen, dass die Angestellten wissen, was zu tun ist, und es dann auch tatsächlich umsetzen. In schwachen Organisationen ohne Überblick brechen zu viele Menschen die Regeln zu ihrem eigenen Vorteil. Das ist es, was die Organisation schwach macht. In starken Organisationen werden die Menschen bisweilen die Regeln brechen, weil es gut für die anderen ist.

Denken Sie kurz nach. Wäre es Ihnen recht, wenn Ihre Familie ein Flugzeug besteigt, in dem ein qualifizierter Pilot sitzt, der von einem qualifizierten Fluglotsen kontrolliert wird, beide aber ohne Ausnahme nach Vorschrift vorgehen? Würden Sie Ihre Familie ein Flugzeug besteigen lassen, in dem der Pilot und der Fluglotse nur gerade das tun, was ihre nächste Bonuszahlung sicherstellt? Oder wollten Sie, dass ihre Familie ein Flugzeug besteigt, das von selbstbewussten Piloten und Fluglotsen gesteuert wird, die über wertvolle Erfahrungen verfügen und wissen, welche Regeln sie brechen müssen, wenn etwas schief geht, selbst wenn sie damit ihren Bonus aufs Spiel setzen? Die Antwort ist völlig klar: Wir vertrauen nicht den Regeln, wir vertrauen Menschen.

Es liegt in der Verantwortung der Führung, den Menschen, die für sie arbeiten, den Rücken freizuhalten. Wenn die Menschen fühlen, dass sie tun können, was richtig ist, auch wenn das bedeutet, dass sie bisweilen die Regeln brechen, dann ist es wahrscheinlicher, dass sie das Richtige tun

werden. Mut kommt von oben. Das Selbstvertrauen, zu tun, was richtig ist, bekommen wir durch das Gefühl, dass die Führung Vertrauen in uns hat.

Wenn gute Angestellte in schlechten Unternehmenskulturen arbeiten, in denen Führer die Kontrolle nicht delegieren können, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass etwas Schlechtes geschehen wird. Die Menschen werden nach Vorschrift vorgehen, weil sie Angst haben, ihren Job zu verlieren, wenn sie tun, was getan werden muss. Wenn das der Fall ist, werden Seelen verloren gehen.

10. Ein Schneefahrzeug in der Wüste

Sprechen wir es einmal aus: Wir sind gut. Wir sind wirklich gut. Ich meine, wir sind das Beste, was auf dieser Erde jemals existierte. Nein, das sind keine Auslassungen eines Egomanen, sehen Sie sich die Welt um uns nur an. Andere Tiere leben in den Tag hinein, sie vermehren sich und sie handeln instinktiv. Wir tun das nicht. Wir tun viel mehr, als bloß zu handeln, um das Überleben und das Wachstum unserer Population zu sichern (obwohl wir auch das tun).

Wir erfinden, bauen und vollbringen Leistungen, die für andere Arten auf der Erde unerreichbar sind. Gazellen bauten keine Pyramiden, wir schon. Nicht Gorillas erfanden die Verbrennungsmaschine, sondern wir Menschen. Das alles taten wir aufgrund unseres erstaunlichen Neocortex – der Teil unseres Gehirns, der uns von allen anderen Säugetieren unterscheidet. Es ist unser Neocortex, der uns die Fähigkeit gibt, rational und kritisch über unsere Welt nachzudenken und Probleme zu lösen. Es ist unser Neocortex, der uns erlaubt, zu sprechen und viel komplexer zu kommunizieren als alle anderen Lebewesen. Diese Fähigkeit ist es unter anderen, die uns ermöglicht, unsere Erfahrungen anderen weiterzugeben, sodass sie nicht noch einmal all das lernen müssen, was schon wir wissen. Jede Generation kann auf den Erfahrungen der vorhergehenden Generation aufbauen, sodass wirklicher Fortschritt möglich ist. Das ist es, was Mensch sein bedeutet. Wir sind Leistungs-Maschinen.

So großartig jedoch der Neocortex bei der Lösung von Aufgaben ist, unsere Gefühle kontrolliert das primitive limbische Gehirn. Unsere Fähigkeit zu vertrauen; unsere Fähigkeit zu kooperieren; unsere Fähigkeit zur Sozialisation und zum Aufbau starker Gemeinschaften; es ist das limbische Gehirn, das die instinktiven Reaktionen und Entscheidungen verursacht, die unser Verhalten steuern. Es gibt uns die Fähigkeit, starke emotionale Bindungen zu anderen aufzubauen. Und diese starken sozialen Bindungen erlauben es uns, zusammenzuarbeiten, um all die Dinge zu tun, zu denen der Neocortex des *Homo sapiens* fähig ist. Wenn wir nicht in der Lage wären, einander zu vertrauen und zusammenzuarbeiten, würden wir, bei aller Intelligenz, jung und einsam sterben. Wir würden niemals die Freude einer Beziehung auskosten, wir hätten niemals das Gefühl, in einem Kreis von Menschen zu sein, die dieselben Werte und Grundsätze teilen, oder das intensive Gefühl ein guter Mensch zu sein, das entsteht, wenn man etwas für einen anderen tut.

Wir würden gern glauben, dass es unsere Intelligenz ist, die uns voranbringt, doch sie ist nicht alles. Unsere Intelligenz gibt uns Ideen und Anleitungen. Aber es ist unsere Fähigkeit, zusammenzuarbeiten, die uns alle diese Aufgaben erfüllen lässt. Nichts auf dieser Erde, das wirklich von Wert ist, wurde von einem einzigen Menschen geschaffen. Kaum eine Leistung, die vollbracht, ein Unternehmen, das aufgebaut, oder eine Technologie, die eingeführt wurde, geht auf einen einzigen Menschen zurück, ohne Hilfe von anderen. Es ist klar: Je mehr andere uns helfen, desto mehr können wir erreichen.

Diese Fähigkeit, Aufgaben zusammen zu bewältigen, ist die Ursache für ein großes Paradox in der modernen Welt. Bei der Jagd nach dem Fortschritt haben wir, ohne es zu wollen, eine Welt geschaffen, in der es es immer schwieriger wird, zusammenzuarbeiten. Die Auswirkungen dieser grausamen Ironie sind in der entwickelten Welt leicht zu erkennen. Vom Gefühl der Isolation und vom großem Stress leben ganze Industrien; sie profitieren von unserer Suche nach Glück. Selbsthilfebücher, Kurse und viele Medikamente sind die Grundpfeiler einer Milliarden schweren Industrie, die uns trügerisches Glück verschafft oder zumindest den Stress reduziert. In wenigen Jahrzehnten steigerte die Selbsthilfe-Industrie ihre

Umsätze um 10 Milliarden Euro. Man könnte also sagen, dass die Selbsthilfe-Industrie vor allem sich selbst geholfen hat. [32]

Die Suche nach Glück und Anschluss brachte viele Menschen dazu, professionelle Hilfe zu suchen. In den fünfziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts gingen nur wenige Amerikaner regelmäßig zum Therapeuten. Heute gibt es nach Daten des Hoover Institutes in den USA 77.000 klinische Psychologen, 192.000 klinische Sozialarbeiter, 105.000 Gesundheitspsychologen, 50.000 Ehe- und Familienberater, 17.000 Krankenschwestern-Psychotherapeutinnen und 30.000 Lebensberater. Der ausschließliche Grund für das Wachstum der Branche ist der steigende Bedarf. [33] Je mehr wir für unser Wohlbefinden tun, desto schlechter geht es uns, wie es scheint.

Dass nur eine Minderheit der Angestellten am Arbeitsplatz Erfüllung findet und sich wirklich wohl fühlt, ist unsere eigenes Werk. Wir haben Systeme gebildet und Organisationen geschaffen, die den Menschen zwingen, in einer Umgebung zu leben, in der er nicht optimal arbeiten kann. Mit übermäßigem Dopamin als Treibstoff und überflüssigen Cortisol-Ausschüttungen haben wir das System kurzgeschlossen und das Gegenteil des angestrebten Ziels erreicht: Wir werden dazu ermuntert, zuerst auf unseren eigenen Vorteil bedacht zu sein und anderen zu misstrauen.

Nehmen wir an, der Mensch wäre ein Schneefahrzeug; das heißt, dass er gebaut wurde, unter bestimmten Bedingungen zu funktionieren. Nehmen Sie diese Maschine, die für bestimmte Bedingungen geschaffen wurde – Schnee –, und versetzten Sie sie in eine andere Umgebung – die Wüste beispielsweise. Sie wird nicht gut funktionieren. Sicher, das Schneefahrzeug wird fahren. Es wird aber nicht so gut fahren wie unter den richtigen Bedingungen. Genau so ist es in vielen modernen Organisationen. Und wenn der Fortschritt gering ist und es an Innovationen fehlt, dann basteln die Manager an der Maschine herum. Sie heuern und feuern Menschen in der Hoffnung, den richtigen Personal-Mix zu erreichen. Sie erfinden neue Anreize, um die Maschine zu mehr Leistung anzuspornen.

Vertrauen ist wie Schmieröl. Es reduziert die Reibungen und schafft Bedingungen, die die Leistung stärken .

Mit einem Anreiz-Cocktail, der Dopamin beinhaltet, wird die Maschine tatsächlich besser arbeiten und in der Wüste vielleicht schneller fahren. Aber die Reibung ist zu groß. Viele Führungskräfte sehen nicht, dass es nicht die Menschen sind, die Probleme verursachen. Die Menschen sind in Ordnung. Es ist das Umfeld, in dem die Menschen arbeiten, das die Probleme verursacht. Wenn sie das verbessern, geht alles viel leichter.

Für ein soziales Wesen ist Vertrauen wie Schmieröl. Es reduziert die Reibungen und schafft Bedingungen, die die Leistung stärken; es ist so, als würde man das Schneefahrzeug zurück in den Schnee stellen. Es geht nicht um die Fähigkeiten der Menschen in den Organisationen; wie gut sie zusammenarbeiten, ist der Gradmesser des zukünftigen Erfolgs oder der Fähigkeit, Schwierigkeiten zu bewältigen.

Vertrauen und Hingabe sind Gefühle, die durch die Ausschüttung von chemischen Reizen tief in unserem limbischen Gehirn ausgelöst werden. Sie sind deswegen grundsätzlich schwierig zu messen. So wie es nicht reicht, einem anderen zu sagen, er soll glücklich sein, damit er tatsächlich glücklich ist, können wir auch nicht einfach sagen, er solle uns vertrauen oder sich einer Sache verschreiben, damit er das tatsächlich tut. Es gibt vieles, was zu tun ist, bevor jemand das *Gefühl* von Loyalität oder Hingabe hat.

Es gibt einige Grundsätze, die alle Führungskräfte in einer Organisationen befolgen müssen, um tiefes Vertrauen und Hingabe bei den Menschen aufzubauen, die für sie arbeiten. Und es wird, ganz entgegen der Wirkungsweise von Dopamin, viel Zeit, Energie und Willenskraft erforderlich sein, damit es funktioniert.

Angesichts dieser Tatsachen stellt sich die Frage, wie wir überhaupt in die Wüste gekommen sind.

DER WEG,
DEN WIR GEHEN

Teil 4: Wie es so weit kommen konnte

11. Der Boom vor dem Crash

Es waren gute Zeiten; wirklich gute Zeiten. Alle verdienten Geld, und alle gaben es auch wieder aus. Das Ergebnis war ein nie dagewesenes Wachstum. Tatsächlich verdoppelte sich die Wirtschaftsleistung in weniger als zehn Jahren. Es gab neue Technologien, neue Medien, die die Verbreitung von Neuigkeiten und Ideen beschleunigten wie noch nie zuvor. So etwas war wirklich noch nie dagewesen. Es geht hier nicht etwa um die Achtziger- oder Neunzigerjahre, sondern um die Goldenen Zwanziger. [34]

In der Zeit nach dem Ersten Weltkrieg wandelte sich Amerika zu einer wirklichen Konsumgesellschaft. Das erste Mal nach langen Jahren waren die Amerikaner relativ wohlhabend, und der Wohlstand brachte gute Zeiten. Mit dem verfügbaren Vermögen kauften sie Luxusgüter und neue Technologien – all die neuen Erfindungen, die die Lebensqualität steigern konnten. Kühlschränke, Telefone, Autos und Kinos; all das wurde in den Zwanzigerjahren eingeführt oder populär. Wir dürfen aber auch nicht die neuen Medien vergessen, die Verbreitung fanden. Am Anfang der Zwanzigerjahre gab es ein Privatradio in den USA – KDKA mit Sitz in Pittsburgh. Drei Jahre später gab es landesweit über 500 private Stationen. Und am Ende des Jahrzehnts gab es über 12 Millionen Haushalte mit Radio.

Die neuen nationalen Medien erlaubten eine noch nie dagewesene Verbreitung von Nachrichten. Sie ließen auch die Verbreitung von Werbung in einem ungeahnten Ausmaß zu. Die Einführung von Handelsketten in Kombination mit Popularität des Radios bedeutete, dass nun die Menschen an einer Küste das Gleiche wie Leute an der anderen Küste kaufen konnten. Durch die Kinofilme konzentrierten sich auch mehr und mehr Medien auf

das Leben der Filmstars und der Sportler. Die Menschen träumten davon, ein ebenso glanzvolles Leben zu führen. Verursacht durch die nationale Aufmerksamkeit war Berühmtheit nicht mehr ein Nebenprodukt des Erfolgs, sondern eine Größe für sich. Ruhm war ein neue Möglichkeit, Alpha-Status zu erlangen. Es war die Zeit der großen Erwartungen.

Dank all der neuen Technologien und der neuen Annehmlichkeiten entstanden in dieser Zeit auch völlig neue Industrien. So führte z. B. die Verbreitung des Automobils zu einem Bedarf an Tankstellen (so wie das Internet einen Bedarf an IT-Beratern erzeugte). Das alles erinnert in unerhörter Weise an unsere Epoche – neue Technologien, neue Medien, neue Industrien, eine Obsession für das Leben der Berühmtheiten, die Zunahme von Wohlstand und Konsumverhalten sowie bezeichnenderweise, dank all der Exzesse, zu einer Unmenge Müll.

Dann geschah etwas. Plötzlich kam alles zum Stillstand. Wenn die Menschen versuchen, die Naturgesetze zu brechen, kommt es immer zu einer Korrektur. Die Natur verabscheut Ungleichgewichte. Nichts kann ewig wachsen. So geschah es, dass trotz der Hoffnungen auf ein ewiges Wachstum am 29. Oktober 1929 plötzlich alles zum Stehen kam. [35]

Der »Schwarze Freitag«, wie der Börsenkrach in Europa genannt wird, war eine gewaltige »Korrektur« der Aktienmärkte. Die großen Ungleichgewichte und Übernotierungen mussten sich an einem gewissen Punkt ausgleichen und eine neue Balance finden. Obwohl Korrekturen nicht ungewöhnlich sind, war in diesem Fall das Ungleichgewicht so extrem, dass die überaus starke Korrektur in der Folge die Große Depression einleitete – eine Periode, in der die Aktienkurse an der Börse um fast 90 Prozent einbrachen und in der etwa ein Viertel der Bevölkerung arbeitslos war. [36]

Anders als ihre Eltern waren diejenigen, die in den Zwanzigerjahren geboren wurden, zu jung um diese Zeit noch zu genießen. Sie wuchsen in einer der ärmsten Perioden der amerikanischen Geschichte auf. Wie es die Anthropologie diktiert, lernte diese Generation angesichts der knappen Ressourcen zusammenzuarbeiten und einander zu helfen, um

durchzukommen. Müll und Exzess waren keine Option mehr. Die Krise währte über ein Jahrzehnt, sie endete erst 1942. Es war der Angriff auf Pearl Harbor am 7. Dezember 1941, der Amerika in den Zweiten Weltkrieg hineinzog und aus der Depression führte.

Die Generation, die in der größten Wirtschaftskrise des Landes aufwuchs, wurde gerade rechtzeitig erwachsen, um eingezogen und in den Krieg gegen Hitlers Armeen geschickt zu werden. Das ganze Land ging geradewegs von der Wirtschaftskrise in einen großen Krieg.

Als Amerika in den Zweiten Weltkrieg eintrat, [37] hatten die Vereinigten Staaten eine Bevölkerung von 133 Millionen Menschen, von denen 16 Millionen in den Krieg zogen. Das sind etwa 12 Prozent der Bevölkerung. Die heutige Bevölkerung beträgt über 315 Millionen, weniger als 1 Prozent davon dient in den Streitkräften. (Wir leben natürlich in einer anderen Zeit und sind in keinen Weltkrieg verwickelt – einen Krieg, in dem wir jede Last tragen und jeden Preis zahlen würden, um zu schützen, woran wir glauben.) Während des Zweiten Weltkrieges kannten schon wegen der großen Zahl der Menschen, die in Uniformen gesteckt wurden, fast alle jemanden, der beim Militär diente. Viele Eltern sahen die eigenen Kinder ins Feld ziehen. Einfach, weil heute die meisten keine Bekannten haben, die beim Militär sind, verstehen sie nicht, wie Soldaten einen derart tiefen Sinn für den selbstlosen Dienst an der Sache entwickeln können.

Der Zweite Weltkrieg war im Gegensatz zu den heutigen Konflikten kein Krieg, der weit weg stattfand. Er wurde nicht bloß auf den Fernsehschirmen oder auf dem Computerbildschirm verfolgt. Es war ein Krieg, der direkt auf das Leben der meisten Menschen Einfluss hatte. Die gesamte Nation war in die Kriegsanstrengungen involviert. Nach Angaben in *The War* , der bahnbrechenden TV-Dokumentation von Ken Burns und Lynn Novick über den Zweiten Weltkrieg, [38] wechselten 24 Millionen Menschen ihren Wohnsitz, um für die Verteidigung zu arbeiten. Und Millionen Frauen, Afroamerikaner und Latinos fanden beispiellose Chancen als Arbeitskräfte vor. Viele andere kauften Kriegsanleihen, um bei der Finanzierung des Krieges zu helfen. Der Kauf einer Anleihe gab den Menschen, die nicht physisch helfen konnten, das Gefühl, dass auch sie an der Anstrengung

teilnahmen. Diejenigen, die sich keine Anleihen leisten konnten, legten sogenannte Sieges-Gärten an, sie pflanzten Obstbäume und Gemüse an, um die Belastungen durch die Rationierung zu lindern. Deshalb nennen wir diese Generation »The Greatest Generation«, die größte Generation. Sie war nicht von Exzessen und Konsumdenken geprägt, sondern von Not und dem Dienst an der Allgemeinheit.

Es war keine Zeit, in der man sich zurücklehnte [39] und beschwerte, mit dem Finger auf die Verantwortlichen zeigte und diskutierte, ob man am Krieg hätte teilnehmen sollen oder nicht. Es war eine Zeit, in der das ganze Land zusammenrückte. Nach einer Umfrage, die im November 1942 in *Life* veröffentlicht wurde, glaubten 90 Prozent der Amerikaner, dass das Land im Krieg weiterkämpfen sollte. [40] Die Bevölkerung unterstützte in ihrer überwältigenden Mehrheit schon vor dem Krieg den Wehrdienst und war auch nach dem Krieg noch der Meinung, dass der Wehrdienst verpflichtend sein musste. Die Nation glaubte an den Dienst an der Sache. Und nahezu alle arbeiteten in irgendeiner Art, Weise und Form zum Wohl des anderen. Nahezu alle Amerikaner fühlten sich als Teil von etwas, das größer war als sie selbst.

Als der Sieg schließlich errungen war, kehrten die Überlebenden in die Heimat zurück, hielten Paraden ab und feierten. Aber die Feiern waren nicht nur für die, die ihr Leben an der Front riskiert hatten; sie waren für alle, die auf ihre Art teilgenommen und Opfer gebracht hatten. Nahezu alle teilten das Gefühl des Erfolges und die Erleichterung über den Sieg der Alliierten. Wie es ihnen auch gebührte. Sie hatten hart für dieses Gefühl gearbeitet. Sie hatten es sich verdient.

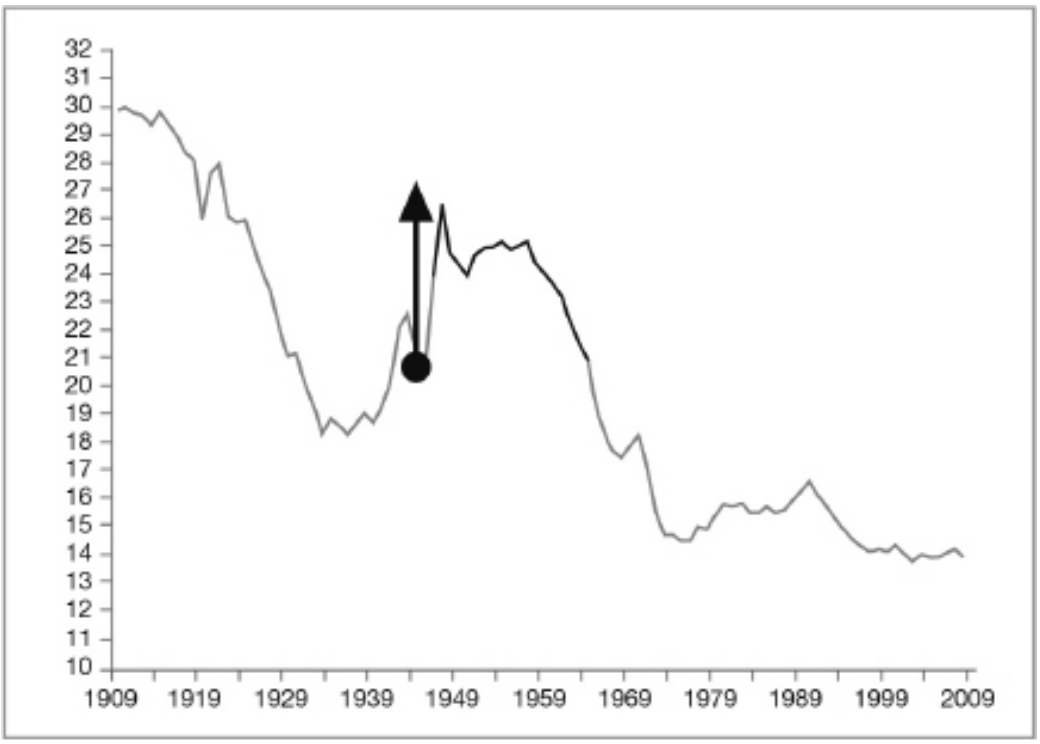
Nachdem nun der Krieg vorüber war und die Wirtschaft boomte, fühlten die Männer und Frauen der »Greatest Generation«, die in der Depressionszeit aufgewachsen und dann in den Krieg geschickt worden waren, dass sie ihre Jugend versäumt hatten, manche waren auch verbittert. Sie hatten einen großen Teil ihres Lebens geopfert, nun wollten sie das zurückhaben, was sie verloren hatten. Und so gingen sie an die Arbeit.

Die Bedeutung harter Arbeit, die Notwendigkeit von Zusammenarbeit und das Gefühl der Loyalität – alles, was sie darüber wussten, wie man Probleme bewältigte – definierten die Art, mit der die Firmen arbeiteten, als sie von dieser Generation geführt wurden. Die Fünfzigerjahre des 20. Jahrhunderts waren eine Zeit, in der die Menschen ihr ganzes Leben lang für eine Firma arbeiteten und die Firma von ihnen erwartete, dass sie ihr ganzes Leben lang für sie arbeiten würden. Am Ende einer langen Karriere bekamen die Angestellten die sprichwörtliche goldene Uhr, das ultimative Symbol der Dankbarkeit für ein Leben im Dienst der Firma. Und es funktionierte … eine Zeit lang.

Die Babyboomer im Anmarsch

Anscheinend muss jede Generation ihre Vorgängergeneration widerlegen oder gegen sie rebellieren. Jede Generation verkörpert bestimmte Werte und Überzeugungen, die durch die Ereignisse, die Erfahrungen und Technologien ihrer Jugend geformt werden … die etwas anders sind als die ihrer Eltern. Wenn die Bevölkerung in normalem Tempo wächst, funktionieren Anziehung und Abstoßung zwischen den Generationen – der Antrieb einer neuen Generation, alles zu verändern, und der Wunsch der älteren Generation, alles so zu lassen, wie es ist – als Kontrollmechanismus. Es ergibt sich eine natürliche Spannung, die sicherstellt, dass wir nicht alles zerstören, die aber Fortschritt und Wechsel im Lauf der Zeit zulässt. Wie Visionäre und Verwalter in einer Firma, Demokraten und Republikaner im Kongress, die Sowjets und Uncle Sam in der Politik, aber auch Mutter und Vater zu Hause, halten zwei gegensätzliche Kräfte, die Spannung von Anziehung und Abstoßung, die Dinge stabil. Es geht immer um die Balance.

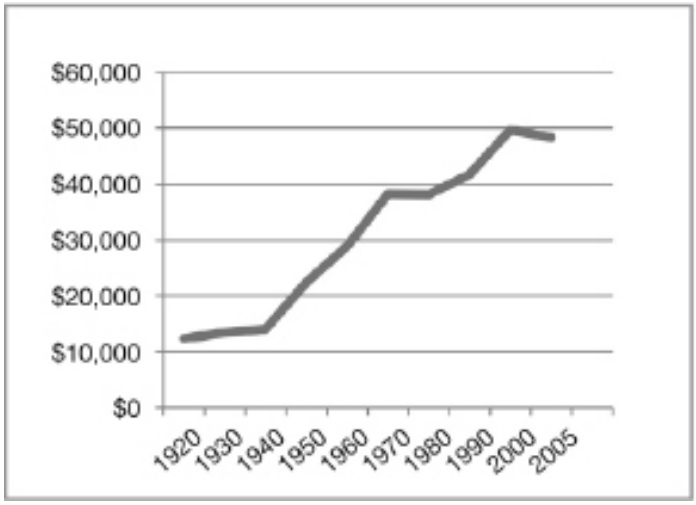
Doch nach dem Zweiten Weltkrieg geschah etwas, das den Kontrollmechanismus störte. Ein Bruch in der natürlichen Abfolge der Dinge, der Amerika aus Zufall buchstäblich auf einen neuen Kurs brachte. Als sie aus dem Krieg zurückkehrten, feierten die Menschen. Und sie feierten. Und sie feierten. Neun Monate später setzte ein Bevölkerungswachstum ein, das einmalig in der Geschichte der USA war: der Baby-Boom.



Zahl der Geburten in den USA auf 1.000 Einwohner

1940 wurden 2,6 Millionen Kinder geboren. 1946 betrug die Zahl der Kinder 3,4 Millionen. [41] Es gab einen kleinen Boom am Ende des Ersten Weltkrieges, aber die massive Zunahme an Geburten, die das Gleichgewicht durcheinander brachte, begann am Ende des Zweiten Weltkrieges. Ein Ungleichgewicht, das durch die relativ niedrige Geburtenrate während der Depressionsjahre und des Krieges verstärkt wurde.

Als Ende der Babyboomer-Jahre wird normalerweise das Jahr 1964 betrachtet, das erste Jahr, in dem die Zahl der Geburten nach mehr als zehn Jahren unter 4 Millionen fiel. Insgesamt wurden in den Boomer-Jahren 76 Millionen Menschen geboren, eine Steigerungsrate von nahezu 40 Prozent (im Vergleich zur Steigerungsrate zwischen 1964 und 1984, die gerade 25 Prozent betrug).



Durchschnittseinkommen in den USA

Es gab aber noch andere dramatische Veränderungen. Im Gegensatz zu ihren Eltern, die in einer Zeit wirtschaftlicher Krise und kriegsbedingter Rationierungen aufgewachsen waren, wuchsen die Baby-boomer in einer Zeit mit steigendem Überfluss und Wohlstand auf. Nach dem Ende des Krieges stiegen das Vermögen und das Bruttoinlandsprodukt (BIP) der USA ständig. Das war gut für alle Baby-boomer. Die Eltern, die gekämpft oder sich geopfert hatten, konnten nun ihren Kindern ein Leben bieten, das völlig verschieden von ihrem eigenen war. Mit zunehmendem Reichtum und einer veränderten Einstellung wandelte sich Amerika von einem Land, das kämpfte, um seinen Lebensstil zu verteidigen, zu einem Land, das kämpfte, um den Stil, den es vorzog, zu verteidigen.

Unter der Obhut der neureichen Eltern wuchs die erste Gruppe der Babyboomer in den sechziger Jahren zu Teenagern heran. Wie alle Teenager rebellierten sie gegen den Druck ihrer Eltern, hart zu arbeiten und sich einer Arbeit oder einer Firma ein ganzes Leben lang zu verschreiben, bis sie die goldene Uhr erhielten. Sie lehnten die ruhigen Vorstädte und die Konzentration ihrer Eltern auf materiellen Wohlstand ab. Die Sitcom-Serie *Erwachsen müsste man sein* entsprach nicht ihren Vorstellungen vom »guten Leben«; Individualismus, freie Liebe und Narzissmus entsprachen dem viel eher.

Die Hippies der Sechzigerjahre wählten ein Leben, in dem sie mit weniger auskamen, als eigentlich notwendig war; sie konnten sich das aber leisten,

weil das Land insgesamt mehr hatte, als notwendig war. Verstehen Sie mich nicht falsch, ich will nicht sagen, dass die »Greatest Generation« perfekt war. Sie hatten ernste Probleme. Die Amerikaner retteten die Welt vor dem Nazismus, es gab aber auch Rassismus und Ungleichheit. Der amerikanische Traum schuf ein Bild der Harmonie, für alle, die weiß, christlich und männlich waren. Nach dem Krieg wurden in den USA Frauen immer noch als unqualifiziert für öffentliche Ämter und die Führungsetagen der Betriebe angesehen. Afroamerikaner wurden bis zum Civil Rights Act im Jahr 1964, beinahe 20 Jahre nach Ende des Krieges, nicht als vollwertige Bürger anerkannt. Und auch damals noch stimmten 30 Prozent der Senatoren gegen die Bürgerrechte für Schwarze. [42]

Die jungen Babyboomer waren es, die einer älteren Generation, die dazu neigte, den ungesunden und ungerechten Status quo aufrechtzuerhalten, die Bürgerrechte aufzwangen. Sie waren es, die bessere Bezahlung für Frauen forderten, und sich weigerten, die Ungerechtigkeiten zu akzeptieren, die in der amerikanischen Gesellschaft existierten. Sie wären zur zweiten »Greatest Generation« geworden, wenn sie auf dem Pfad der Tugend geblieben wäre. Doch die Geschichte nahm einen anderen Lauf.

Als die disproportional große Generation der Babyboomer zu altern begann, wechselte sie ihren Kurs. Das war der Punkt, an dem die Probleme der Moderne begannen. Die reifenden Boomer begannen, anders zu werden – egoistischer. Sie gingen nun daran, die Welt zu schützen, die ihnen am vertrautesten war: die Welt des Reichtums und des Überflusses.

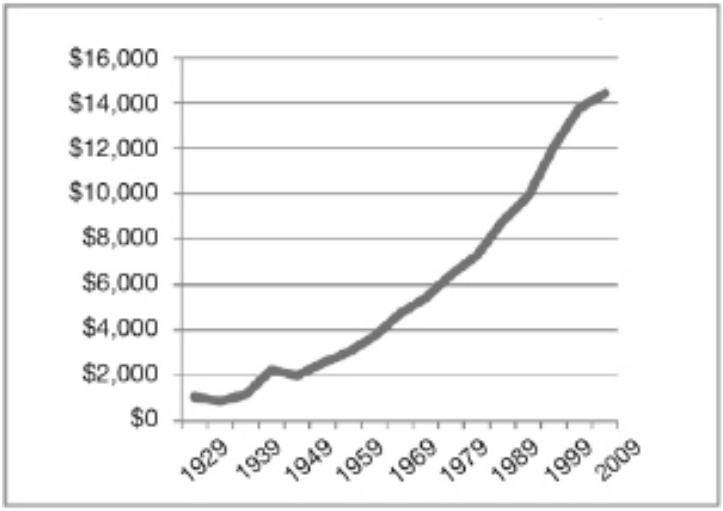
In den Siebzigerjahren schlossen die älteren Babyboomer ihre Universitätsausbildung ab und hielten Einzug auf dem Arbeitsmarkt. In einem Jahrzehnt, das von einem unpopulären Krieg und dem Watergate-Skandal gezeichnet war, schien Richard Nixon alle Vorurteile gegenüber seiner Generation zu bestätigen. Seine egoistischen Ziele hatten Entscheidungen zur Folge, die im besten Fall unethisch und im schlimmsten gesetzeswidrig waren.

Die Babyboomer wurden Zeugen von Ereignissen, die ihren frühen Glauben stärkten, dass sie »der Regierung nicht vertrauen« konnten, dass sie »auf den eigenen Vorteil« bedacht sein und »die Spielregeln ändern«

mussten. Sie beschäftigten sich nicht mehr mit dem Status quo – Ziel der Boomer war die Selbstverwirklichung. Einen Guru zu haben war so, als würde man heute ins Fitness-Center gehen. Sie gingen in die Discothek. Sie trugen Polyester. Und sie festigten ihren Ruf als die Generation, die, nach einer Aussage von Thomas Wolfe im *New York Magazine* im Jahr 1976 [43] , die »Ich-Dekade«definierte. Sie wurden zu einer Generation, die sich mehr um ihr persönliches Glück und Wohlbefinden kümmerte als um das Glück und das Wohlbefinden der Menschen um sie herum.

Als die Boomer älter wurden und in den Arbeitsprozess eingegliedert wurden, also ihren eigenen Beitrag zu unserer Wirtschaft leisteten, nahmen sie ihre Selbstbezogenheit und ihren Zynismus mit. Doch es gab zahlenmäßig bei Weitem weniger Mitglieder der Vorgängergeneration, die dieses Ideal des Ich-vor-den-anderen der neuen Generation ausgleichen hätten können.

Die späten Siebzigerjahre brachten auch die Einführung neuer Geschäftsmethoden. Getroffen durch den Vietnam-Krieg, den Skandal im Weißen Haus, die Öl-Krise, die beginnende Globalisierung und, am Ende des Jahrzehnts, eine Revolution im Iran, die amerikanische Leben bedrohte, wurden die Theorien vom Wesen her protektionistischer. Sie konzentrierten sich darauf, wie man den steigenden Wohlstand sichern konnte, anstatt ihn zu teilen oder für Anliegen von nationaler Bedeutung zu verwenden, wie etwa die Kriegsanleihen früherer Generationen. Der Dienst an den anderen als Teil der nationalen Identität wurde langsam durch den Dienst an sich selbst als nationale Priorität ersetzt.



Reales BIP der USA in Millionen US-Dollar

Der Wohlstand der amerikanischen Haushalte stieg weiter in ungeahnte Höhen. Das Bruttoinlandsprodukt wuchs von EUR 3,7 Billionen im Jahr 1965 auf EUR 4,5 Billionen im Jahr 1970 und 6,24 Billionen im Jahr 1980, das sind 68 Prozent Wachstum in 15 Jahren. Das war ein steiler Anstieg ohne erkennbare Brüche. Amerika wurde reicher und reicher, sowohl die Einzelperson als auch das Land insgesamt. Obwohl die reichsten Amerikaner unverhältnismäßig reicher wurden als die restliche Bevölkerung, ging es auch den ärmsten Amerikanern nicht schlechter als früher, oder ihr Wohlstand wuchs sogar in begrenztem Rahmen. Wichtig ist, dass kein Segment der amerikanischen Bevölkerung deutlich ärmer wurde. [44]

Ende der Siebzigerjahre begannen die Amerikaner, ihre Glockenjeans durch Club-Sakkos zu ersetzen und ihre Zotteltеppiche zu zerschneiden. Die Babyboomer kamen in die Jahre. Sie arbeiteten nun auf höheren Ebenen in den Firmen und in der Regierung. Die verhätschelten Boomer, die nie viel zu leiden hatten, die in einer Gesellschaft aufwuchsen, die es sich leisten konnte, dass sie sich selbst am wichtigsten nahmen, kamen nun in Positionen, in denen sie die Politik, das Geschäftsleben und die Wirtschaft massiv beeinflussen konnten. Es ist erwähnenswert, dass sich mit der Ankunft der Boomer die Beziehungen zwischen den Fraktionen im US-Kongress stark verschlechterten. Bis in die frühen Neunzigerjahre waren die Mitglieder der gegnerischen Parteien, obwohl sie genauso anfällig für

Theatralik waren wie heute, noch in der Lage, sich zusammenzusetzen, um einen Kompromiss zu erzielen. Sie stimmten nicht überein, aber sie gaben sich Mühe. Und sie benahmen sich größtenteils zivilisiert. Ihre Kinder gingen in dieselben Schulen, ihre Familien kannten einander. Sie pflegten sogar am Wochenende Umgang miteinander. Das Ergebnis war, dass der Kongress funktionierte.

Die Boomer-Generation war größer und mächtiger als alle gegen sie arbeitenden Kräfte, die die Dinge im Gleichgewicht hätten halten können. Ohne Gegendruck war es schwierig, die Impulse und die Wünsche einer Gruppe einzuschränken. Wie die unkontrollierte Macht der USA nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion, wie ein Diktator, der seinen Vorgänger stürzt, wie eine Gesetzgebung, die im Kongress durchgewinkt wird, wenn eine Partei die Zweidrittelmehrheit hat, zwangen die Boomer der Welt um sich ihren Willen auf; Opposition gab es nur von einer kleinen Minderheit, die sie für ihr Verhalten kritisierte. In den Achtziger- und Neunzigerjahren war diese Generation, die wegen ihrer erdrückenden Zahl und Stärke mit einer »Schockwelle« verglichen wurde, diese demografische Blase, die die Gesellschaft verändern konnte, an der Macht.

12. Die Babyboomer sind erwachsen geworden

Die Achtzigerjahre waren gekommen und Amerika kein Land mehr, das versuchte, seine Bevölkerung zu vereinen, um einen Krieg zu gewinnen; es war nun ein Land, in dem man Kapital aus dem erstaunlichen wirtschaftlichen Aufschwung zu schlagen versuchte, den man erlebte – die Goldenen Achtziger.

In dieser Zeit wurden verschiedene wirtschaftliche Theorien vertreten, die dazu da waren, den Reichtum der Boomer zu rechtfertigen – ein klassisches Symptom des Übermaßes. In den Zwanzigerjahren waren Radios, Autos und Kühlschränke ein »Muss«, in den Achtzigern war eine neue Technologie der letzte Schrei: IBM PC, MSDOS, der Macintosh von Apple und Microsoft Windows trugen zum Aufstieg und zur Ausbreitung der Personalcomputer bei. »Ein PC auf jedem Schreibtisch«, wie die Vision von

Bill Gates, [45] dem jugendlichen Gründer von Microsoft lautete. Es war nicht mehr notwendig zur Arbeit zu gehen, um mächtig zu sein – wir konnten auch allein, zu Hause, mächtig werden. Das Individuum konnte es mit den Konzernen aufnehmen. Selbst die neuen, modischen Technologien unterstützten die Sehnsucht nach mehr Individualismus.

Wir freundeten uns auch immer mehr mit Produkten an, die eine kürzere Lebensspanne haben. Andere Erfindungen der Achtzigerjahre waren die Einwegkamera und die Einwegkontaktlinsen. Wegwerfprodukte, ein anderes Symptom des Überflusses, waren zu einer zukunftsträchtigen Branche geworden. Wir suchen tatsächlich neue Produkte, die wir wegwerfen können. Aber es gab noch etwas anderes, das immer mehr als Wegwerfprodukt betrachtet wurde: der Mensch.

Der Tag, an dem Entlassungen zum Normalfall wurden

5. August 1981. Das war der Tag, an dem es offiziell wurde.

Nur selten gelingt es, das genaue Datum festzulegen, an dem eine Geschäftspraktik oder eine Idee zur akzeptierten Praxis wird. Doch im Fall von Massenentlassungen können wir das. Der 5. August 1981 war der Tag, an dem Präsident Ronald Reagan mehr als 11.000 Fluglotsen entließ.

Mit ihrer Forderung nach höheren Löhnen und einer kürzeren Arbeitswoche hatte sich PATCO, die damalige Gewerkschaft der Fluglotsen, auf einen heftigen Arbeitskampf mit der nationalen Bundesluftfahrtbehörde eingelassen. Als die Gespräche scheiterten, drohte PATCO mit Streik und schloss demonstrativ Flughäfen, was die Streichung von Tausenden Flügen in einer der Hauptverkehrszeiten des Jahres zur Folge hatte.

Streiks wie dieser sind illegal auf der Grundlage des bisweilen umstrittenen Taft-Hartley-Gesetzes aus dem Jahr 1947. Das Gesetz verbietet im Wesentlichen streikenden Arbeitnehmern, Dritte, die nicht am Konflikt beteiligt sind, über Gebühr zu schädigen oder der Wirtschaft einen Schaden zuzufügen, der das Allgemeinwohl beeinträchtigte. Deshalb ist es Polizisten

und Krankenschwestern auf Intensivstationen verboten, zu streiken. Der Schaden, den ein solcher Streik hervorrufen würde, ist nach allgemeiner Auffassung schwerwiegender als ungerechte Löhne oder Arbeitszeiten.

Ohne Einigung und, was schlimmer war, ohne jede Verständigungsgrundlage traten die Mitglieder von PATCO am 3. August in den Ausstand. Angesichts der Auswirkungen des Streiks auf das Land wurde Präsident Reagan persönlich involviert und ordnete die Rückkehr der Fluglotsen auf ihre Arbeitsplätze an. Inzwischen wurden Notfallpläne implementiert, mit Kontrolleuren (die keine Mitglieder der Gewerkschaft waren), mit einer Gruppe von Fluglotsen, die sich nicht am Streik beteiligten, sowie Fluglotsen der Luftwaffe, die abkommandiert wurden, um die Lücken zu füllen. Obwohl das keine perfekte Lösung war, gelang es den provisorisch arbeitenden Lotsen, die Mehrzahl der Flüge abzuwickeln. Die Auswirkungen des Streiks waren nicht so schwerwiegend wie erwartet; und so feuerte Präsident Reagan am 5. August 11.359 Fluglotsen, fast die gesamte Belegschaft der Bundesluftfahrtbehörde zu dieser Zeit. Aber das war nicht alles.

Reagan schloss alle Streikenden bis zum Lebensende von einer Beschäftigung bei der Bundesluftfahrtbehörde aus, ein Bann, der bis zum Jahr 1993 in Kraft blieb, als er von Präsident Clinton aufgehoben wurde. Viele der an diesem Tag gefeuerten Fluglotsen waren Kriegsveteranen (dort lernten sie ihr Handwerk) oder öffentliche Bedienstete, die hart gearbeitet hatten, um sich ihr mittleres Einkommen zu verdienen. Der Ausschluss von der Behörde und die Tatsache, dass ihre Kenntnisse kaum in anderen Industrien verwendbar waren (es gibt keine große Nachfrage nach Fluglotsen außerhalb von der Bundesluftfahrtbehörde), trieb viele von ihnen in die Armut.

Es geht nicht darum, ob Reagan die Fluglotsen hätte feuern sollen oder nicht. Es geht nicht um Arbeitskämpfe und das Recht der Gewerkschaften, gegen das Management zu streiken. Es geht um etwas Teuflisches. Es geht um die langfristige Wirkung der Entscheidung eines Führers, die neue Maßstäbe setzt bezüglich des Vorgehens, das in einer Organisation als akzeptabel oder als inakzeptabel betrachtet wird.

Durch seinen Versuch, eine kurzfristige Belastung für das Land abzuwenden, schuf Präsident Reagan unbeabsichtigt eine neue, langfristige Belastung. Indem er alle Fluglotsen entließ, sandte er ein Signal an die wirtschaftliche Elite im ganzen Land. Er gab, ohne sich dessen bewusst zu sein, seinen Segen zu schnellen und auch aggressiven Massenentlassungen, um kurzfristige wirtschaftliche Störungen zu vermeiden. Obwohl ich mir sicher bin, dass Reagan das niemals im Sinn hatte, interpretierten einige eifrige Spitzenmanager seine Handlungen als Freibrief für Entlassungen. Es gab nun einen Präzedenzfall, in dem der Schutz der Wirtschaft Vorrang vor dem Schutz der Menschen hatte. Und so wurde zum ersten Mal der Gesellschaftsvertrag gebrochen, der viele Spitzenmanager daran gehindert hatte, zu tun, was sie sich schon lange gewünscht hatten.

Mit der stillschweigenden Duldung von oben wurden nun öfter Massenentlassungen vorgenommen, um die Bilanzen auszugleichen. Auch vor den Achtzigern hatte es Entlassungen gegeben, aber gewöhnlich als letzten Ausweg und nicht als frühzeitige Maßnahme. Selbst die Gesetze der Leistungsgesellschaft galten nur noch bedingt. Wie viel die Menschen arbeiteten, welche Opfer sie brachten und was sie für die Firma taten, war nicht mehr notwendigerweise ein Maßstab für die Sicherheit ihrer Jobs. Alle konnten nun entlassen werden, allein um die Jahresbilanz zu retten. Karrieren wurden beendet, damit die Zahlen stimmten. Wirtschaftlich gesprochen ersetzte der Schutz des Geldes den Schutz des Menschen. Wie können wir uns unter diesen Bedingungen am Arbeitsplatz sicher fühlen? Wie können wir uns für unsere Arbeit einsetzen, wenn sich die Firmenleitung nicht für uns einsetzt?

Schon die Überlegung, eine Zahl oder eine Ressource über einen Menschen zu stellen, widerspricht der anthropologisch verwurzelten Forderung nach Sicherheit, die Führer gewähren müssen. Es ist, als ob Eltern das Auto ihrem Kind vorziehen. Das kann die Familienbande zerstören. Die Neudefinition der Regeln durch die modernen Führer richtet ähnlich verheerende Schäden für die Beziehungen in unseren Firmen (oder der Gesellschaft insgesamt) an wie in unseren Familien.

In großem Ausmaß verschrieben sich die öffentliche Einrichtungen und die Industrien dem neuen Wirtschaftsmodell in den Achtzigerjahren. Die

Konsumartikelindustrie, die Nahrungsmittelindustrie, die Medien, Banken, Wall Street, sogar der US-Kongress ließen alle in verschiedenem Ausmaß aus egoistischen Motiven die Menschen im Stich, denen sie dienen sollten. Die Entscheidungsträger erlauben immer bereitwilliger Außenstehenden – manchmal nicht an der Organisation beteiligten Außenstehenden – Einfluss auf die Entscheidungen und Maßnahmen zu nehmen. Durch die Befriedigung der Ansprüche der Außenseiter, was sie zu Gefolgsmännern degradierte, mochten sie den erwarteten Profit machen, schadeten aber den Menschen, denen sie angeblich dienten. Langfristiges Denken wurde durch kurzfristiges Denken ersetzt, der Egoismus ersetzte die Selbstaufopferung, auch das manchmal unter dem Vorwand des Dienstes an den anderen. Aber das waren nur Lippenbekenntnisse.

Diese neuen Prioritäten der Spitzenmanager erschütterten die Grundlagen, auf denen Vertrauen und Zusammenarbeit aufbauen. Das hat nichts mit der Einschränkung der freien Marktwirtschaft zu tun. Es wird vielmehr vergessen, dass Menschen – wirkliche, atmende Lebewesen, diejenigen, die Innovationen anstoßen, Fortschritte machen und die Konkurrenz ausstechen – nicht mehr das wertvollste Gut sind, weil wir den Wettkampf mit den Zahlen vorziehen. Im Gegenteil, wer den Profit über die Menschen stellt, untergräbt die freie Marktwirtschaft.

Je besser die Produkte, Dienstleistungen und Erfahrungen sind, die eine Firma den Kunden anbieten kann, desto größer ist die Nachfrage nach diesen Produkten, Dienstleistungen und Erfahrungen. Es gibt keinen besseren Weg, in einer Marktwirtschaft zu bestehen, als die Schaffung einer größeren Nachfrage und die Kontrolle über das Angebot – all das hängt vom Willen derer ab, die für uns arbeiten. Bessere Produkte, Dienstleistungen und Erfahrungen sind auf das Personal zurückzuführen, das erfindet, erneuert oder liefert. Sobald die Menschen auf Platz zwei der Prioritätenliste rutschen, nehmen die Innovationen ab und der Druck an anderer Stelle konkurrenzfähig zu sein, etwa beim Preis oder anderen kurzfristigen Faktoren, wächst.

In der Tat, je zahlreicher die Finanzanalysten sind, die eine Firma betreuen, desto weniger innovativ ist sie. Nach einer Studie, die 2013 im *Journal of Financial Economics* erschien, [47] beantragen Firmen, die von einer großen

Zahl von Finanzberatern betreut werden, weniger Patente als Firmen mit weniger Analysten; und die Patente, die diese Firmen anmelden, haben tendenziell weniger Erfolg. Dieses Material untermauert die Theorie, dass »Analysten zu großen Druck auf Manager ausüben, kurzfristige Ziele zu erreichen, was hinderlich ist für Investitionen der Firma in langfristige, innovative Projekte«. Das heißt mit anderen Worten, je größer der Druck auf die Führungsriege einer börsennotierten Firma ist, den Erwartungen von Außenstehenden gerecht zu werden, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie ihre Fähigkeit zur Erzeugung besserer Produkte und Dienstleistungen verliert.

Wenn die Führungskräfte zuerst essen

Seit die Babyboomer Wirtschaft und Regierung übernommen haben, haben wir drei schwere Börsenkräche miterlebt. Einer fand 1987 statt; er folgte auf eine Zeit exzessiver Spekulationen, und, wie manche glauben, zu großem Vertrauen darauf, dass Computerprogramme anstelle der Menschen Handel treiben könnten. Der nächste im Jahr 2000, als Folge des Platzens der Dotcom-Blase; der dritte im Jahr 2008 als Folge des überhitzten Immobilienmarktes. Von der Zeit der Großen Depression bis 1987 fand kein Börsenkrach statt; auch in den Zwanzigern war er auf Exzesse und auf eine Überbewertung zurückzuführen. Wenn wir keine Wege finden, die Ungleichgewichte selbst auszugleichen, dann sorgen immer die Naturgesetze dafür.

An zu vielen Arbeitsplätzen behindert das Umfeld unseren natürlichen Drang zu Vertrauensbeziehungen und Kooperation .

Als Art, die entstand, als die Ressourcen knapp und die Gefahren groß waren, haben wir Schwierigkeiten, unserem natürlichen Drang zum Teilen und zur Zusammenarbeit zu folgen, wenn die Mittel im Überfluss

vorhanden und die Gefahren gering sind. Wenn wir weniger haben, tendieren wir dazu, offener zu sein und zu teilen, was wir haben. Ein Beduinenstamm oder eine mongolische Nomadenfamilie hat nicht viel, aber sie teilen gern, weil es in ihrem Interesse ist. Wenn man ihnen auf Reisen begegnet, werden sie ihre Pforten öffnen, um Nahrung und Gastfreundschaft anzubieten. Das tun sie nicht nur, weil sie nette Menschen sind; sie tun es, weil ihr Überleben vom Teilen abhängt; sie wissen, dass eines Tages sie selbst die Reisenden sein könnten, die Nahrung und Unterkunft benötigen. Je mehr wir haben, desto höher sind ironischerweise unsere Zäune, desto ausgeklügelter unsere Sicherheitssysteme, um die Menschen fernzuhalten, und desto weniger sind wir bereit, zu teilen. Unser Verlangen nach mehr, kombiniert mit der reduzierten physischen Kommunikation mit den »gemeinen Leuten«, verursacht eine Entfernung von oder eine Blindheit für die Realität.

Leider behindert das Umfeld an zu vielen Arbeitsplätzen unsere natürliche Neigung zu Vertrauensbeziehungen und Kooperation. Neue Werte und neue Normen wurden für das Geschäftsleben und die Gesellschaft übernommen – ein System von Dopamin-gesteuerter Leistung, das uns für individuelle Erfolge belohnt, was aber auf Kosten der ausgleichenden Wirkung von Serotonin und Oxytocin geht, die uns für Zusammenarbeit belohnen und Bindungen von Vertrauen und Loyalität aufbauen. Dieses Ungleichgewicht ist es, das die Börsen zusammenbrechen lässt. Dieses Ungleichgewicht in Unternehmenskulturen ist es, das die Stabilität von großen Organisationen untergräbt. (Enron, Tyco, WorldCom und Lehman Brothers sind nur einige wenige Beispiele von großen, »stabilen« Organisationen, die aufgrund von Ungleichgewichten in ihrer Unternehmenskultur zusammenbrachen.) Der fehlende Wille, dieses System zu ändern, verstärkt die hormonellen Störungen. Und so dreht sich der Teufelskreislauf weiter. Unsere Gesundheit ist in Gefahr. Unsere Wirtschaft ist in Gefahr. Die Stabilität des Landes ist in Gefahr; und vieles mehr.

Die geburtenstarken Jahrgänge haben unabsichtlich eine Welt geschaffen, die aus dem Gleichgewicht geraten ist. Die Geschichte hat wieder und wieder gelehrt, dass ein Ungleichgewicht sich unvermittelt und gewaltsam ausgleicht, wenn wir nicht klug genug sind, das langsam und stetig selbst zu tun. Angesichts ihres Hangs zu schnellen Belohnungen und des schwachen

Kreises der Sicherheit in den Organisationen haben die Führungskräfte allerdings wahrscheinlich nicht die Selbstsicherheit und die Geduld, das Notwendige zu tun.

Wir können natürlich keine ganze Generation für die heutigen Schwierigkeiten verantwortlich machen. Wir können auch nicht eine bestimmte Branche, einen konkreten Manager oder »die Konzerne« verantwortlich machen. Es gibt nicht den Erzbösen, der wie in Kinderbüchern Unternehmen führt und die Welt erobern will und dessen Sturz alles Böse rückgängig machen kann. Doch es ist ein Mangel an Mitgefühl und Humanität im heutigen Geschäftsleben auszumachen. Wir haben smarte Spitzenmanager, die Firmen führen und Systeme verwalten, aber es gibt eindeutig einen Mangel an starken Persönlichkeiten, die die Menschen führen können.

Wie Bob Chapman, Boss von Barry-Wehmiller, gerne sagt: »Niemand geht mit der Erwartung in die Arbeit, dass er gemanagt wird. Die Menschen hoffen, dass sie geführt werden.« [48] Das Problem ist, dass Führung voraussetzt, dass es Führungspersönlichkeiten gibt, denen wir folgen wollen.

Entmenschlichung

Unsere zwischenmenschlichen Beziehungen sind zwar in der Praxis komplex und problembeladen, von ihrer Konstruktion her sind sie jedoch leicht verständlich. In einer Zeit entstanden, in der wir in kleinen Gruppen mit begrenzten Mitteln lebten und von großen Gefahren umgeben waren, war unser chemisches Anreizsystem gemacht, um in einer sehr überschaubaren Welt zu funktionieren. Wir kannten alle Menschen, mit denen wir lebten und arbeiteten. Wir sahen die Dinge, die wir brauchten, und arbeiteten zusammen, um sie zu erreichen. Wir sahen die Dinge, die uns bedrohten und wir arbeiteten zusammen, um uns gemeinsam davor zu schützen.

Das Problem ist, dass wir heute im Überfluss über alles verfügen, was wir brauchen und haben wollen. Und dieser Überfluss tut uns nicht gut. Er kann unsere Systeme kurzschließen, uns und unseren Organisationen Schaden zufügen. Überfluss ist nicht an sich böse. Überfluss kann schaden, da er den Wert der Dinge relativiert: Je mehr wir haben, desto weniger schätzen wir es. Und wenn das dazu führt, dass wir Dinge weniger schätzen, dann gilt das in noch größerem Ausmaß für unsere Beziehungen.

Die Dimensionen, in denen wir heute operieren, sind zu groß, um sie noch zu erfassen. Größe schafft von Natur aus Distanz, und mit der Distanz verlieren menschliche Konzepte ihren Sinn. Ein Konsument ist einfach eine abstrakte Person, die hoffentlich konsumiert, was wir ihr anbieten. Wir erforschen, was dieser »Konsument« will, damit er mehr von dem konsumiert, was wir haben. Wenn er das tut, versuchen wir, möglichst viele Kennzahlen zu gewinnen, um den Prozess besser zu steuern. Und mit dem Wachsen der Prozesse, der Kennzahlen und der Größenmaßstäbe greifen wir auf Maschinen zurück, um Geschwindigkeit und Größe zu bewältigen. Die Menschen also, die das alles nutzen, sind so weit entfernt von den Leuten, die für sie da sein sollten, dass sie einfach eine weitere Kennzahl werden, die verarbeitet werden muss. Je größer die Distanz ist und je mehr wir tun, um die Abstraktion zu verstärken, desto schwieriger ist es, einander als menschliche Wesen wahrzunehmen. Nicht den Überfluss müssen wir unter Kontrolle bekommen und eindämmen, sondern die Abstraktion.

Wir sehen einander nicht länger als Menschen; es gibt nur noch Konsumenten, Aktionäre, Angestellte, Avatare, Online-Profile, Benutzernamen, E-Mail-Adressen und nachvollziehbare Kosten. Der Mensch ist virtuell geworden. In immer stärkerem Ausmaß versuchen wir zu arbeiten, zu leben, produktiv und glücklich zu sein, in einer Welt, in der wir Fremde für unsere Umwelt sind. Das Problem ist, dass die Abstraktion nicht nur schlecht für die Wirtschaft ist – sie kann tödlich sein.

Teil 5: Die Gefahr der Abstraktion

13. Abstraktion tötet

»Lassen Sie mich raus hier!« schrie er. »Lassen Sie mich raus! Lassen Sie mich raus!« Gefangen in einem kleinen, fensterlosen Raum, begann er gegen die Wände zu schlagen, um die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken. »Sie haben kein Recht, mich hier festzuhalten!« brüllte er.

Der Mann, der an diesem Tag an der Reihe war, saß am Schaltpult. Er wurde nervös. Er konnte die gedämpften Rufe aus dem anderen Raum hören. Er blickte zum Mann, der das Kommando führte, auf, und sagte, als ob das nicht ohnehin schrecklich klar sei: »Er hat Schmerzen.«

Aber der Versuchsleiter zeigte keine Emotionen. Nichts. Er sagte nur eines: »Das Experiment macht es erforderlich, dass wir weitermachen.« Und so wandte sich der Mann, der an diesem Tag an der Reihe war, zurück zum Schaltpult und murmelte: »Es muss weitergehen. Es muss weitergehen.« Er legte den Schalter um und versetzte dem Fremden in dem anderen Raum einen weiteren Elektroschock.

»Sie haben kein Recht, mich hier festzuhalten!« schrie der Mann von Neuem. Aber niemand antwortete ihm und das Experiment ging weiter. »Lassen Sie mich raus!« brüllte er hysterisch. »Ich habe Herzprobleme! Lassen Sie mich raus!« Dann hörte das Gebrüll plötzlich auf, das Experiment war vorbei.

Als der Zweite Weltkrieg seinem Ende zuging, entgingen die Hauptarchitekten des Dritten Reichs – Adolf Hitler, Heinrich Himmler und Joseph Goebbels – der Festnahme durch Selbstmord. Andere konnten der Justiz nicht entkommen. Sie wurden verhaftet und für ihre Rolle im systematischen Genozid während des Krieges vor Gericht gestellt. Verbrechen gegen die Menschheit war einer der Anklagepunkte gegen die 24 ranghöchsten Nazis, die gefasst wurden, die meisten von ihnen wurden für ihre Beteiligung an den Verbrechen verurteilt. Doch die Abwesenheit eines Mannes war auffällig beim Nürnberger Prozess.

SS-Obersturmbannführer oder Oberstleutnant Adolf Eichmann spielte eine wichtige Rolle bei der Organisation des Holocaust. Er war verantwortlich für die Logistik der Festnahme und Massendeportation der Juden und anderer unerwünschter Gruppen in die Ghettos und Konzentrationslager in ganz Osteuropa. Er war einer von denen, die den Transport von unschuldigen Männern, Frauen und Kindern, Jung und Alt, in die Todeslager steuerten. Doch nach dem Krieg konnte er mit falschen Papieren aus Deutschland fliehen und nach Argentinien entkommen. Fünfzehn Jahre lang lebte Eichmann unter dem Namen Ricardo Klement ein relativ normales Leben in einem Vorort, bis er 1960 von israelischen Agenten gefasst und nach Israel gebracht wurde, wo ihm in Jerusalem der Prozess gemacht wurde. [49]

Eichmanns Festnahme entfachte die Diskussion neu, wie der Holocaust überhaupt geschehen konnte. Ausgeschlossen, dass einige wenige kranke Hirne allein einen Genozid dieses Ausmaßes verüben konnten. Planung, Organisation und Logistik in dieser Größenordnung erforderten die Hilfe von Tausenden, wenn nicht Millionen Menschen, außerdem die unmittelbare Beteiligung von Soldaten aller Grade am Verbrechen selbst und Millionen einfache deutsche Bürger, die bereitwillig wegschauten.

Manche glaubten, dass ein kollektiver Wille existierte, dass ein ganzes Volk jede Humanität und Moral verloren hatte. Andere sahen das anders. Die gemeinsame Rechtfertigung, die so viele Nazis und deutsche Bürger vorbrachten, war weniger dramatisch: »Wir hatten keine andere Wahl«, sagten sie. »Wir haben nur Befehlen gehorcht.« Das war das Motto. Ob hohe Würdenträger, die für ihre Rolle bei den Verbrechen zur

Verantwortung gezogen wurden, oder einfache Soldaten und Zivilisten, die versuchten, nach den Erschütterungen des Krieges ein Stück Normalität zurückzugewinnen – sie alle schafften es, ihre Handlungen zu rationalisieren, indem sie persönliche Verantwortung mit der Begründung ablehnten, ihre Vorgesetzten sollten zur Rechenschaft gezogen werden. Das würden sie ihren Enkeln sagen: »Wir folgten nur Befehlen.«

Stanley Milgram, ein Psychologe in Yale, wollte all das besser verstehen. Waren wir Menschen Lemminge, dass wir einem Höheren, einem Menschen in einer Autoritätsposition einfach gehorchten, wenn der uns befahl, etwas zu tun, was unserem Moralkodex und unserem Gefühl von Richtig und Falsch völlig widersprach? Natürlich ist das in kleinem Maßstab möglich, aber in diesem Ausmaß?

So ersann Milgram 1961, nur einige Monate nach dem Beginn des Eichmann-Prozesses in Israel, ein Experiment, um den Mechanismus des Gehorsams gegenüber Befehlen zu verstehen. [50] Das Experiment war ziemlich einfach. An jedem einzelnen Experiment nahmen zwei Freiwillige teil. Ein Freiwilliger spielte die Rolle des Lehrers und der zweite die Rolle des Schülers. Der Darsteller des Schülers war in Wirklichkeit ein Wissenschaftler, der am Experiment beteiligt war. (Zur Verteilung der Rollen wurde der tatsächliche Freiwillige aufgefordert, ein Stück Papier aus einem Hut zu ziehen, auf dem entweder das Wort Lehrer oder Schüler stand. In Wirklichkeit stand auf beiden Papierstücken das Wort Lehrer, dem Freiwilligen wurde jedoch die Illusion vermittelt, dass ihm seine Rolle zufällig zugefallen war.)

Die Freiwilligen, die die Rolle des Lehrers spielten, wurden über eine Zeitungsanzeige gefunden, in der stand, dass sie an einer Untersuchung über Erinnerung und Lernen teilnehmen sollten. Sie saßen an einer Konsole mit einer Reihe von Schaltern. Allen wurde gesagt, dass dem Schüler eine Reihe von Fragen gestellt werden würde. Wenn der Schüler falsch antwortete oder die Antwort verweigerte, sollte der Lehrer einen Schalter umlegen, um dem Schüler einen Elektroschock zu versetzen. Tatsächlich waren die einzigen Elektroschocks während des Experiments leichte, 15 Volt starke Stöße, die den Lehrern versetzt wurden, damit sie spüren konnten, wie sich ein Stromschlag anfühlt. Es gab dreißig Schalter auf dem

Pult, die Beschriftung reichte von 15 Volt bis 450 Volt. Die einzelnen Schalter waren in 15-Volt-Schritten beschriftet und es wurde dem Lehrer völlig klargemacht, dass die Schocks mit der Aktivierung jedes einzelnen Schalters immer stärker werden würden. Um sicherzustellen, dass der Lehrer die Folgen der steigenden Stärke der Schocks verstand, wurden über bestimmte Bereiche Überschriften platziert. Der Bereich von 15 bis 75 Volt zum Beispiel war mit »Leichter Schock« beschriftet. Über dem Bereich 75 bis 120 Volt stand »Mittlerer Schock«. Im 135 bis 180 Volt-Bereich stand »Starker Schock«. »Sehr starker Schock«, »Intensiver Schock« und »Extrem intensiver Schock« deckten die nächsten Bereiche ab, bis der Bereich »Achtung: Schwerer Schock« über den Schaltern von 375 bis 420 Volt erreicht war. Der letzte Bereich zwischen 435 und 450 Volt war mit roten Lettern beschriftet, auf denen einfach »XXX« zu lesen stand. Es gab keinen Zweifel, was die Schalter bedeuteten.

Die 160 Freiwilligen wurden in vier Versuchsanordnungen eingesetzt, 40 pro Variante. Bei Variante 1 saß der Wissenschaftler, der den Schüler spielte, rechts neben dem Lehrer; der Lehrer musste die Hand des Schülers persönlich auf die Kontaktplatte legen. Bei Variante 2 war der Schüler im selben Raum mit dem Lehrer. Der Lehrer konnte die Reaktionen des Schülers nach jedem Stromschlag sehen und hören. Es gab keinen Zweifel über die Wirkung der aufeinanderfolgenden Entscheidungen über die Betätigung eines Schalters.

Bei Variante 3 befand sich der Schüler in einem anderen Raum. Obwohl der Lehrer die Auswirkungen des Stromschlags nicht sehen konnte, konnte er die Proteste und Schreie des Schülers durch die Lautsprecher klar hören. Bei diesen drei Varianten konnte der Lehrer den Wissenschaftler, der den Schüler spielte, hören, wie er zunächst Unbehagen zum Ausdruck brachte, in der Folge aber schreiend und flehend das Ende des Experiments forderte. »Stopp!«schrie er. »Das tut weh!« Bei der vierten Variante jedoch befand sich der Schüler ohne Lautsprecher in einem anderen Raum und außer einem Klopfen an der Wand konnte der Lehrer nichts von den Reaktionen des Schülers auf den Stromschlag sehen oder hören.

Wie erwartet, waren die Freiwilligen beunruhigt. Wenn sie erkannten, dass sie den Schülern Schmerzen zufügten, sahen sie zu den Versuchsleitern auf,

die in ihren weißen Labormänteln, Klemmbretter in der Hand, neben ihnen standen, und fragten sie, ob sie weitermachen sollten, obwohl sie ihnen Schmerzen zufügten. Das erste Mal, wenn der Freiwillige sagte, dass er aufhören und nicht länger beim Experiment mitmachen wollte, sagte der Wissenschaftler nur: »Machen Sie bitte weiter.« Wenn der Freiwillige zum zweiten Mal sagte, dass er aufhören wollte, sagte der Wissenschaftler standardmäßig: »Das Experiment macht es erforderlich, dass Sie weitermachen.«

Je mehr Schalter sie betätigten, desto nervöser wurden die Freiwilligen; sehr nervös. Sie begannen zu schwitzen und zu zittern. Obwohl sie sich außerordentlich schlecht fühlten, fuhren die meisten mit dem Experiment fort. Auf die dritte Frage nach Beendigung des Experiments sagte der Wissenschaftler kalt: »Es ist absolut notwendig, dass sie weitermachen.« Nach einem vierten Protest antwortete der Wissenschaftler einfach: »Sie haben keine andere Wahl, Sie müssen weitermachen.« Wenn danach noch protestiert wurde, brach man das Experiment augenblicklich ab.

Wie weit, denken Sie, würden Sie gehen? Wie viel Schmerz würden Sie einem Menschen zufügen, bevor Sie aufhören? Die meisten von uns werden sagen, dass sie nicht weit gehen würden und dass sie schon lange aufgehört hätten, bevor sie jemandem ernsthaften Schaden zugefügt hätten. Genau das erwarteten auch die Wissenschaftler. Vor dem Experiment sagten sie voraus, dass 2 bis 3 Prozent bis zum Schluss mitmachen würden und dass diese Menschen Tendenzen zu psychopathischen Störungen haben würden. Doch die tatsächlichen Ergebnisse waren erschreckend.

Wenn die Freiwilligen die Hände der Schüler selbst auf die Metallplatte legen mussten, brachen 70 Prozent das Experiment in einem frühen Stadium ab. Wenn die Freiwilligen im selben Raum waren, den Schüler aber nicht körperlich berührten, war der Anteil etwas kleiner, es weigerten sich 60 Prozent weiterzumachen. Aber wenn sie die Schüler, die Schmerzen hatten, weder sehen, noch ihre Schreie hören konnten, weigerten sich nur 35 Prozent weiterzumachen. Das heißt, dass 65 Prozent der Freiwilligen es fertigbrachten, das ganze Experiment mitzumachen, den letzten Schalter umzulegen und faktisch bereit waren, einen Menschen zu töten.

Das Experiment wurde als unmoralisch kritisiert, und das aus gutem Grund. An die 80 Menschen kamen im Glauben zum Experiment, dass sie gute Menschen seien, und gingen mit dem Wissen nach Hause, dass sie bereit waren, andere zu töten. Obwohl sie ihre Beunruhigung ausgedrückt hatten, obwohl sie nervös waren und sich klar bewusst waren, dass ihre Handlungen negative, sogar sehr negative Folgen haben könnten, machte die Mehrheit trotzdem weiter.

Am Ende des Experiments zeigten sich die Freiwilligen trotz des Glaubens, dass die Schüler verletzt sein könnten oder gar Schlimmeres, nur über ihre Mitschuld besorgt, wobei sie darauf bestanden, dass sie nicht verantwortlich gemacht werden konnten. Kein einziger Freiwilliger sorgte sich um das Wohlbefinden des Schülers. Niemand wollte einen Blick in den anderen Raum werfen. Sie waren auf die Rettung ihrer eigenen Haut bedacht.

Schließlich wurden die Freiwilligen ins Bild gesetzt, man zeigte ihnen, dass die Schüler, die von Wissenschaftlern gespielt wurden, bei bester Gesundheit und unverletzt waren. Man versicherte ihnen, dass keine Schocks verabreicht worden waren und zu keiner Zeit Schmerzen verursacht wurden. Einige von denen, die gehorcht hatten, die bis zum Ende mitgemacht hatten, zeigten jetzt Reue über das, was sie getan hatten. Sie hatten ein Gefühl der persönlichen Verantwortung. Andere, die mitgemacht hatten, verteidigten stattdessen ihre Handlungen, indem sie dem Wissenschaftler die Schuld gaben. Wenn die Sache ein Nachspiel haben sollte, argumentierten sie, würden die leitenden Personen verantwortlich gemacht werden, nicht sie. Sie hätten letztlich nur das getan, was man ihnen gesagt hatte. Manche gingen sogar soweit, den Schülern die Schuld zu geben: »Er war so dumm und störrisch«, sagte ein Freiwilliger, der seine Handlungen erklären wollte, »er hatte die Elektroschocks verdient.«

Es ist interessant, dass alle Freiwilligen, die sich weigerten, weiter am Experiment teilzunehmen, wenn sie erkannten, dass sie einem anderen Schmerzen zufügten, sich einer höheren moralischen Instanz verantwortlich fühlten. Einige waren religiös, alle aber fühlten sich einer höheren Autorität verantwortlich, als es die Wissenschaftler im Raum waren.

Tatsächlich findet das Experiment von Milgram in den Büros im ganzen Land und auf der ganzen Welt täglich statt. Der Teufelskreis der Abstraktion, der unserer Spielart des Kapitalismus innewohnt, ist leicht zu durchschauen, wenn wir das Experiment von Milgram weiter fassen. Die Abstraktion ist nicht nur auf den körperlichen Kontakt beschränkt; sie umfasst auch die abstrahierende Natur der Zahlen. Je größer Firmen werden, desto größer ist die physische Distanz zu den Menschen, die für uns arbeiten oder unsere Produkte kaufen. Bei dieser Größenordnung können wir auch nicht mehr durch die Gänge gehen und die Suppendosen in den Regalen zählen. Wir sind auf Berichte angewiesen, die die Verkaufs- und die Produktionszahlen nennen. Wenn wir uns von der restlichen Menschheit durch zahlenmäßige Abstraktion trennen, sind wir wie die Freiwilligen in Milgrams Experiment zu unmenschlichem Verhalten fähig. Wie bei den von Milgram geschaffenen Versuchsbedingungen kann die physische Trennung zwischen uns und denen, die von unseren Entscheidungen betroffen sind, , dramatische Folgen haben für das Leben von Menschen, die wir nicht sehen und nicht hören können. Je abstrakter Menschen für uns werden, desto leichter fällt es, ihnen Schaden zuzufügen.

14. Moderne Abstraktion

Die Realität bestätigt Milgrams Experiment

Im Jahr 2009 berichtete die New York Times und nahezu alle größeren Nachrichtenagenturen über eine große Salmonelleninfektion, [51] der neun Menschen zum Opfer fielen und an der über 700 Menschen erkrankten. Der Ausbruch der Infektion löste die größte Nahrungsmittel-Rückrufaktion in der Geschichte der USA aus. Die Vergiftung wurde in den Produkten von über 300 Firmen nachgewiesen, die Erdnüsse und Erdnussschrot der Peanut Corporation of America (PCA) mit Sitz in Lynchburg, Virginia, verwendet hatten. Tat der Firmenchef von PCA alles, was in seiner Macht stand, um sicherzustellen, dass die Menschen, die ihm und seinem Unternehmen vertrauten, sicher waren? Das tat er leider nicht.

Ermittler der amerikanischen Lebensmittelbehörde kamen zum Schluss, dass PCA wissentlich verdorbene Produkte geliefert hatte (eine Anschuldigung, die das Unternehmen zurückweist). Die zahlreichen Beweise, dass die Firmenleitung starken Druck auf die Angestellten ausübte, die Vorgaben zu erfüllen, können nicht ignoriert werden. Stewart Parnell, der Vorstandsvorsitzende der Peanut Corporation of America, sandte nach Gerichtsdokumenten eine E-Mail an einen seiner Fabriksmanager, in der er sich beschwert, dass positive Salmonellen-Tests »riesige Dollarsummen kosten, weil sie ganz offensichtlich eine riesige Zeitlücke zwischen der Sammlung der Erdnüsse und der Verrechnung des Produkts erzeugen«. (Vier Jahre später, als dieses Buch in Druck ging, stellten Bundesanwälte Strafantrag gegen Parnell und sein Manager-Team. Das Unternehmen schloss 2009.) Wenn die Beziehungen zu Kunden oder Angestellten abstrakt werden, dann halten wir uns an das einzig Fassbare, was wir haben – die Maßzahlen. Führungskräfte, die mehr Wert auf Zahlen als auf Menschen legen, sind meist körperlich von den Menschen getrennt, denen sie dienen.

Doch abgesehen von Parnell, wie verhielt es sich mit all den Angestellten, die in der Firma arbeiteten und taten, was man ihnen befahl? In einer schwachen Kultur sehen die Angestellten ihren Arbeitgeber so, wie Milgrams Freiwillige den Versuchsleiter sahen – als letzte Autorität. Ein Chef, der eine schwache Kultur verwaltet, investiert nicht in die Vertrauensbildung, um die Menschen dazu zu erziehen, das Richtige zu tun. Stattdessen schreiben Befehle und Kontrollen ein System fort, in dem Menschen eher das tun, was nur für sie selbst gut ist. Unsicherheit, Abschottung der Informationen und Intrigen – die in einer hierarchischen Kultur vorherrschen und den Kreis der Sicherheit unterlaufen – erhöhen den Stress und stören die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen, da der Selbsterhalt das wichtigste Ziel ist.

Wenn wir die Menschen, die wir verletzen, nicht sehen oder hören können, werden Ängste vor Problemen, vor dem Jobverlust, dem Verpassen der Planvorgabe oder vor dem Verlust der Position in der Hackordnung die Grundlage für unsere Entscheidungen. Wie die deutschen Soldaten, die ihre Handlungen mit der Begründung verteidigten, dass sie »nur Befehlen gehorchten«, oder Milgrams Versuchspersonen, die sich einredeten, dass

das Experiment »fortgesetzt werden muss«, haben auch wir unsere modernen Standardsätze, um uns zu rechtfertigen oder um die Verantwortung abzuschieben, wenn andere verletzt werden. Wir arbeiten für die »Wertsteigerung« oder um unserer »Pflicht als Treuhänder« nachzukommen und verteidigen unsere Handlungen mit dem Hinweis darauf, dass sie sich »im Rahmen des Gesetzes« bewegen oder dass die Entscheidungen auf höherer Ebene gefällt wurden.

In der Zeit, in der ich für dieses Buch recherchierte, hatte ich bei einem Abendessen ein Streitgespräch mit einem Investment-Banker. Ausgerüstet mit meinem neuen Wissen, hielt ich ihm vor, dass er für die Auswirkungen seiner Entscheidungen auf die Menschen Verantwortung trage. Ich war verblüfft, wie sehr seine Antworten denen der Versuchspersonen in Milgrams Experiment glichen. »Ich habe nicht die Befugnis, solche Entscheidungen zu treffen«, sagte er. »Das ist nicht meine Aufgabe. Mein Job ist es, Mehrwert für meine Kunden zu schaffen«, verteidigte er sich. Wenn wir uns in unserem Arbeitsumfeld vor den anderen nicht sicher fühlen, schützen wir uns instinktiv ohne Rücksicht auf Verluste, anstatt die Verantwortung für unsere Handlungen zu übernehmen.

Angesichts des Schadens, den die Banken der Wirtschaft zufügten, schoben einige Manager die Schuld nicht nur auf die Hypotheken-Finanzierer. Wie die Lehrer in Milgrams Experiment, die ihre Rolle am entstandenen Schaden abstritten, ja sogar die Schüler selbst dafür verantwortlich machten, meinten einige Banker, dass die amerikanischen Hausbesitzer für ihre Probleme selbst verantwortlich seien. Jamie Dimon, Firmenchef von JP Morgan Chase, sagte 2010 vor den Aktionären des Unternehmens: »Wir setzen niemanden auf die Straße, der es verdient hat, in seinem Haus zu bleiben.«

Die Verantwortung der Wirtschaft

»Es gibt nur eine einzige soziale Verantwortung für ein Unternehmen«, sagte Milton Friedman 1970, sechs Jahre, bevor er den Wirtschaftsnobelpreis erhielt, »seine Mittel und Handlungen zur Steigerung des Profits einzusetzen, solange die Regeln eingehalten werden.« [52] Ich

nehme an, dass Friedman mit »Regeln« das Gesetz meint, das heißt ein gut gemeintes, aber unvollkommenes Regelwerk mit ungewollt oder vorsätzlich eingebauten Schlupflöchern, entworfen von oft wohlmeinenden, manchmal aber auch im eigenen Interesse arbeitenden Menschen.

Friedmans Diktum dürfte heutzutage im amerikanischen Kapitalismus zum Standard geworden sein. Immer wieder und wieder kleben Firmen am Buchstaben des Gesetzes, um Profite zu steigern, ohne Rücksicht auf moralische Verantwortung gegenüber den Menschen, denen sie dienen, oder gegenüber dem Land und der Wirtschaft, in denen sie operieren. Mit Blick auf Milgrams Experiment könnte man sagen, dass zu viele Firmenchefs lieber dem Versuchsleiter als einer höheren moralischen Autorität gehorchen. Sie verweisen darauf, dass ihre Handlungen gesetzeskonform sind, ignorieren aber die Ziele der Gesetze, die sie vorschieben.

Apple Inc. umging die Zahlung von Dutzenden Steuermilliarden, indem die Gruppe Niederlassungen in Irland gründete, wo Unternehmen auf der Grundlage ihres Firmensitzes besteuert werden (Apple hat seinen Sitz in den USA). Das US-Steuergesetz hingegen berücksichtigt bei der Berechnung der Steuerschuld, wo die Umsätze gemacht werden und wo sich das Geld befindet (Apple verschob alle Gewinne aus Asien und Europa nach Irland). Diese verschiedenen Regelungen ließen Apple durch den Rost der Steuergesetzgebung fallen; die Gruppe entzog so dem US-Finanzamt und jeder anderen zuständigen Steuerbehörde zwischen 2009 und 2012 um die 70 Milliarden Euro. Diese Tatsache wird von Apple nicht bestritten. Da Apple eine der innovativsten Firmen unserer Tage ist, wurde auch ihre Pionierarbeit bei der Umleitung von Profiten – über irische Niederlassungen, die Niederlande oder der Karibik – zur Vermeidung amerikanischer Steuerzahlungen seither von vielen anderen Firmen kopiert. Und doch brach Apple nach Friedmans Diktum kein Gesetz. [53]

Es ist für uns eine absolute Notwendigkeit, Vertrauensverhältnisse aufzubauen. Unser Überleben hängt davon ab. Zu diesem Zweck bewertet unser limbisches Gehirn ständig die Aussagen und die Handlungen von Firmen, genauso wie es das mit Worten und Taten von Individuen tut. Vertrauen ist Vertrauen auf biologischer Ebene, unabhängig davon, mit wem die Beziehung aufgebaut wird. Wenn jemand etwas tut oder sagt, das

uns das Gefühl gibt, dass wir ihm nicht unser Leben anvertrauen können, gehen wir auf Distanz. Nur dem Gesetz zu folgen, das würde auch heißen, dass man seinen Partner oder die Partnerin bis zur Hochzeit betrügen darf, weil man solange das Eherecht nicht bricht. Für uns als soziale Wesen zählt auch die Moral. Unser Sinn (oder auch einer Firma) für richtig und falsch hat auf sozialer Ebene Bedeutung, trotz der Gesetze. Das ist die Grundlage der Zivilgesellschaft.

Timothy Cook, Chef von Apple, sprach die Frage der Verantwortung bei einer Anhörung des Kongresses an. »Leider hat die Steuergesetzgebung nicht mit dem digitalen Zeitalter Schritt halten können«, sagte er. [54] Ist es die Verantwortung der Regierung, die Schlupflöcher zu stopfen, oder tragen auch die Firmen einen Teil der Verantwortung? Ist es ein Akt zivilen Ungehorsams, die Regierung dazu zu zwingen, besser zu werden? Apple ist eine gute Firma, die Gutes tut, etwa Gelder für die Erziehung frei macht, aber da viele Menschen das nicht wissen, kann der Fall der Steuervermeidung das Vertrauen in die Firma erschüttern. Aber das Problem geht über Apple hinaus. Es scheint heute der Regelfall zu sein die Gesetzeslücken auszunützen, bis der Gesetzgeber sie stopft (und manchmal auch Lobbying gegen Gesetzesänderungen zu betreiben). Wenn das wirklich der Fall ist, dann dürfte niemand Probleme mit den Entscheidungen der Oceanic Steam Navigation Company haben.

Im Rahmen des Gesetzes

Die größten Schiffe waren vor der Wende zum 20. Jahrhundert in der Mehrzahl Fähren. Sie verschifften große Menschenmassen in Küstennähe von einem Ort zum anderen. Es ist nur logisch, dass die Regelungen über die Pflichten der Schiffseigentümer sich nach der hauptsächlichen Verwendung der Schiffe richteten – als Fährschiffe. Als 1912 die *Titanic* Anker lichtete, waren die Regelungen noch nicht aktualisiert worden, um dem neuen Typ des hochseetauglichen Passagierschiffes gerecht zu werden (das Äquivalent zu Timothy Cooks »digitalem Zeitalter«). [55] Die *Titanic* führte die vorgeschriebenen Zahl an Rettungsbooten mit sich, das waren 16.

Das Problem war, dass die *Titanic* viermal so groß war wie die größte damals zugelassene Schiffsklasse.

Die Oceanic Steam Navigation Company, die Eignerin der *Titanic* , hielt an den überholten Vorschriften fest (tatsächlich fügten sie sogar vier aufblasbare Schlauchboote hinzu). Leider kollidierte die *Titanic* , wie wir wissen, am 14. April 1912 auf ihrer Jungfernfahrt, vier Tage nach dem Auslaufen, weit weg von jeder Küste mit einem Eisberg. Es gab nicht genug Rettungsboote für alle und mehr als 1.500 der 2.224 Passagiere und Besatzungsmitglieder an Bord starben aus diesem Grund. Ein Schiff, das viermal größer war als die größte Schiffsklasse, führte nur ein Viertel der benötigten Rettungsboote mit sich. Es ist daher kein Wunder, dass nur ein wenig mehr als ein Viertel der Passagiere und Besatzungsmitglieder überlebte.

Die gesamte Schiffsindustrie wusste, dass die überholten Regelungen bald aktualisiert werden würden. Tatsächlich hatte man an Deck der *Titanic* bereits mehr Platz gemacht in Erwartung einer »Rettungsboote für alle«-Politik. Aber Rettungsboote waren teuer. Sie machten Wartungsarbeiten erforderlich und konnten die Stabilität des Schiffes beeinträchtigen, daher entschieden sich die Führungskräfte der Oceanic Steam Navigation Company, keine Rettungsboote hinzuzufügen, bis die Regelungen es vorschrieben. Obwohl nicht für alle Passagiere Rettungsboote an Bord der *Titanic* waren, hielt sich das Unternehmen an alle Vorschriften.

Die Argumente von Apple gegen die Bezahlung der Steuern und der Eigentümerin der *Titanic* gegen die Mitnahme weiterer Rettungsboote haben eine bestürzende Ähnlichkeit. Doch damit nicht genug: So wie die Schiffsindustrie im frühen 20. Jahrhundert gegen eine Änderung der Vorschriften Lobbying betrieb, mit dem Argument, dass die vielen Rettungsboote an Deck geschäftsschädigend seien, weil die Menschen denken würden, die Schiffe seien nicht sicher, so argumentierten Apple und andere, dass die Bezahlung ihrer Steuerschulden ihre Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen würde. (Zufällig argumentierte in den Fünfzigerjahren, als über den Einbau von Sicherheitsgurten nachgedacht wurde, auch die Autoindustrie, dass dies die Menschen auf den Gedanken brachte, ihre Autos seien nicht sicher.)

Es ist der Erwähnung wert, dass laut Budgetbüro des Kongresses die amerikanischen Steuerzahler 2011 etwa eine Billion Euro an die Regierung ablieferten, während die gezahlte Unternehmenssteuer sich lediglich auf 172 Millionen Euro belief. Obwohl bei diesem Versteckspiel der Unternehmen rein biologisch gesehen keine Leben auf dem Spiel stehen, macht dieses Verhalten es außerordentlich schwer, ihnen zu vertrauen. Eine Firma mit einem höheren moralischen Standard ist wie ein moralischer Mensch – sie hat eine Qualität, die nicht leicht vom Gesetz her fassbar ist, die aber jeder zu schätzen weiß.

Angesichts der heutigen Größenordnung der Konzerne erscheint es nur logisch, dass die Führungskräfte vieler großer Firmen keine andere Wahl haben, als ihr Geschäft mit Tabellen und Bildschirmen zu betreiben, abgeschnitten von den Menschen, die von ihren Entscheidungen unmittelbar betroffen sind. Aber wenn Milgrams Forschungsergebnisse richtig sind, bedeutet das, dass 650 Führungskräfte der Unternehmen der Fortune-1000-Liste, also der größten Firmen der USA, zu Entscheidungen fähig sind, die keine Rücksicht auf das Leben von Menschen nehmen.

Das führt uns zurück zu den Bedingungen, unter denen Menschen am besten funktionieren. Wenn wir die schädliche Wirkung der Abstraktion auf unsere Entscheidungen lindern wollen, ist es wesentlich, dass, wie bei Milgrams Experiment festgestellt, eine höhere Autorität – Gott, eine gute Sache, eine packende Zukunftsvision oder ein anderer Moralkodex, nicht aber Aktionäre, Kunden oder Marktbedingungen – existiert. Wenn unsere Führer uns an einer guten Sache teilnehmen lassen, uns einen unwiderstehlichen Grund oder ein Ziel liefern, für das wir arbeiten können, etwas, das uns überleben wird, dann haben wir die Kraft, das Richtige zu tun, wenn wir dazu aufgerufen werden, selbst wenn wir dafür kurzfristig unsere Bequemlichkeit opfern müssen. Wenn eine Führungspersönlichkeit sich ihrer Verantwortung stellt und sich um die Menschen anstatt um die Zahlen kümmert, dann werden ihr die Menschen folgen, Probleme lösen und die Vision der Führungskraft nachhaltig realisieren, nicht wie es gerade vorteilhaft ist.

Es geht nicht darum, ob jemand gut oder böse ist. Wie Milgrams Freiwillige arbeiten viele Angestellte, ohne die Menschen zu sehen, die von ihren

Entscheidungen betroffen sind. Das heißt, dass wir einen großen Nachteil haben, wenn wir das Richtige tun wollen (was sich dem unterscheiden kann, was legal ist). Rufen Sie sich Johnny Bravo in Erinnerung, der über den Wolken flog und keinen Sichtkontakt mit der Spezialeinheit unten am Boden hatte; er fühlte, dass es notwendig war, hinunterzufliegen, um diejenigen zu sehen, die er beschützen musste. Wenn wir uns dafür entscheiden, über den Wolken zu bleiben und auf die Informationen zurückzugreifen, die man uns zur Verfügung stellt, anstatt uns selbst ein Bild zu machen, dann ist es nicht nur schwieriger, die moralisch richtige Entscheidung zu treffen, es ist auch schwieriger, die Verantwortung dafür auf sich zu nehmen. Glücklicherweise gibt es Hilfe gegen die Abstraktion und zur Stärkung des Kreises der Sicherheit.

15. Wie wir die Abstraktion in den Griff bekommen

Zahlen über Menschen sind Zahlen, nicht Menschen

»Der Tod eines Menschen ist eine Tragödie«, soll Joseph Stalin gesagt haben. »Der Tod von Millionen ist eine Statistik.« [56] Stalin war ein Mann, der viel von Statistiken verstand. In seiner Zeit als Generalsekretär der kommunistischen Partei der Sowjetunion von 1922 bis 1952 hat er den Tod von Millionen Menschen zu verantworten, die meisten von ihnen sowjetische Bürger. Wie so viele Diktatoren gab es einen Persönlichkeitskult um ihn, er agierte mit äußerster Brutalität, vertraute sehr wenigen Menschen und war in hohem Maß paranoid. Aber er hatte völlig recht über die Art, mit der wir eine Tragödie wahrnehmen, die eine Person trifft, oder aber Hunderte, Tausende oder Millionen.

Es folgen zwei Geschichten, um Ihnen zu veranschaulichen, was ich meine. Beide Geschichten sind wahr.

GESCHICHTE 1

Als ich dieses Buch schrieb, wurde Syrien von einem Bürgerkrieg zerrissen. [57] Inspiriert vom Arabischen Frühling, der die Region erfasst hatte, erhoben sich die Menschen gegen die Diktatur von Bashar al-Assad, der im Jahr 2000 an die Macht gekommen war, nach dem Tod seines Vaters Hafez al-Assad, der das Land 29 Jahre lang ebenso brutal regiert hatte. Die Herrschaft der Familie Assad währt nun 40 Jahre, viele Menschen kennen keine andere Herrschaft. Wir leben jedoch in einer Medienwelt, und obwohl die syrische Regierung versuchte, die Verbreitung der Nachricht von Aufständen in den umliegenden Ländern zu verhindern, wurden die Rebellionen bekannt. Aber in scharfem Kontrast zu dem friedlichen Aufstand in Tunesien reagierte die Regierung Assad mit äußerster Brutalität auf die syrische Rebellion.

Die Weltmeinung konnte das Assad-Regime nicht beeinflussen, das auf eine schlecht organisierte und ausgerüstete Rebellion mit voller Waffengewalt einhämmerte. Die Vereinten Nationen schätzen, dass zur Zeit der Abfassung dieses Buches über 100.000 Syrer vom syrischen Militär getötet worden waren, darunter 1.500 Menschen, die Opfer eines einzigen Angriffs mit chemischen Waffen wurden. Viele von ihnen waren unschuldige Zivilisten.

GESCHICHTE 2

Eine Achtzehnjährige lag in San Clemente in Kalifornien auf der Straße. Sie war von einem Auto angefahren worden, das von einem siebzehnjährigen Mädchen gesteuert wurde. Sie war bewusstlos, eines ihrer Beine war gebrochen und stand in einem unnatürlichen Winkel ab, es ging ihr sehr schlecht. Cami Yoder, eine Armee-Reservistin, die zufällig vorbeifuhr, hielt an, um zu helfen. Sie kniete neben der verletzten jungen Frau nieder und überprüfte ihren Zustand. Das Mädchen atmete nicht und der Puls war nur noch schwach. Sofort begann Cami mit Herzmassage und Mund-zu-Mund-Beatmung, um sie am Leben zu halten. Nach kurzer Zeit kam der Rettungswagen und die Sanitäter stabilisierten den Zustand der jungen Frau und fuhren sie ins Krankenhaus.

Wenige Tage nach dem Unfall fragte sich Cami, wie es dem Mädchen ging. Sie konnte den Fall über das Internet ausfindig machen und erfuhr, was geschehen war. Sie war gestorben. Diese junge Frau, die das ganze Leben noch vor sich hatte, war gestorben.

Welche Geschichte ruft stärkere Gefühle hervor, die erste Geschichte oder die zweite? Eine Geschichte über Zehntausende Menschen, deren Rebellion vom eigenen Militär niedergeschlagen wird, weil sie sich für einen guten Zweck erhoben haben, kann nicht die gleichen Emotionen auslösen wie eine Geschichte über eine einzige Person. Wir betrauern den Tod einer einzigen jungen Frau mit einer Empathie, die wir anscheinend für Tausende junge Frauen, Kindern und andere nicht aufbringen können, die genauso sinnlos und noch brutaler niedergestreckt wurden.

Das ist eine der Unzulänglichkeiten von Zahlen, die für Menschen stehen. Ab einem gewissen Punkt verlieren die Zahlen ihre Verbindung zu den Menschen und werden einfach zu sinnlosen Nummern. Wir sind optisch orientierte Wesen. Wir stellen Dingen nach, die wir sehen. Wenn wir einen Menschen sehen, der in Gefahr ist, können wir ihm zu Hilfe eilen. Wenn wir eine klare Vision von einer Welt haben, die besser als unsere heutige Welt ist, können wir sie aufbauen. Auch von einer Zahl zur nächsten weiterzählen können wir. Aber wenn wir nur Zahlen sehen, wird unsere Fähigkeit beeinrächtigt, die Langzeitfolgen unserer Entscheidungen wahrzunehmen.

Große Zahlen können Geld oder Produkte repräsentieren. Aber wenn große Zahlen menschliche Wesen repräsentieren, dann schwindet, wie auch Stalin sagte, die Fähigkeit, Mitgefühl zu empfinden. Sollte Ihre Schwester als Hauptverdienerin in der Familie ihre Arbeit verlieren, dann wird das schwere Auswirkungen auf Ihre Nichten und Neffen haben. Dieser Arbeitsverlust wäre eine schwere emotionale Belastung für Ihre Schwester, ihre Familie und wahrscheinlich auch für Sie. Aber die Entscheidung, bei irgendeinem großen Konzern viertausend Arbeitskräfte zu entlassen, die am Reißbrett getroffen wurde, verliert ihren konkreten Inhalt und erscheint als eine Maßnahme, die nötig ist, um bestimmte Ziele zu erreichen. Die Zahlen repräsentieren keine Menschen, die ihre Familien ernähren müssen, sondern abstrakte Inhalte, die kalkuliert werden.

Wenn wir als Politiker oder als Führungskraft in einer Firma den uns anvertrauten Menschen dienen wollen, dann ist es wertvoll, wenn wir sie persönlich kennen. Wir können sie unmöglich alle kennen, aber es macht viel aus, wenn wir den Namen und Details aus dem Leben eines Menschen kennen, dem wir mit unserem Produkt, unserer Dienstleistung oder Politik helfen wollen. Wenn wir jemanden fassbar machen, der zuvor nur Gegenstand einer Studie oder eines Diagramms war, wenn eine Statistik oder eine Umfrage auf einen konkreten Menschen bezogen werden kann, wenn verstanden wird, dass abstrakte Pläne konkrete Auswirkungen haben, dann nimmt unsere Fähigkeit, Probleme zu lösen und innovativ zu sein, außerordentlich zu.

Regel 1: Bleiben Sie real – bringen Sie die Menschen zusammen

Als wenn das Problem der abstrahierenden Wirkung von Zahlen und Größenordnungen nicht schon schwierig genug wäre, sind wir heute auch noch mit den Herausforderungen der virtuellen Welt konfrontiert. Das Internet ist unglaublich inspirierend. Es gibt auch kleinen Unternehmen oder sozialen Bewegungen die Möglichkeit, in großem Maßstab zu arbeiten und Ideen allen zugänglich zu machen. Es gibt uns die Möglichkeit, Menschen leichter zu finden und mit ihnen Kontakt aufzunehmen. Und es beschleunigt den Rhythmus geschäftlicher Transaktionen unglaublich. Das sind alles gute Dinge. Aber so wie das Geld, das erfunden wurde, um Geschäfte zu beschleunigen und zu vereinfachen, da Zahlungen ohne Tauschhandel vorgenommen werden konnten, verwenden wir auch das Internet um Kommunikation zu beschleunigen und zu vereinfachen. Und genauso wie Geld keine Liebe kaufen kann, so kann auch das Internet keine tiefen, vertrauensvollen Beziehung kaufen. Aber diese Aussage ist brisant und umstritten, weil die Beziehungen, die wir über das Internet aufbauen, sich real anfühlen.

Wir erhalten Serotonin-Schübe, wenn die anderen unsere Fotos, Sites oder Nachrichten »mögen« oder wenn wir sehen, dass wir in der Rangliste aufsteigen (Sie wissen, wie sehr Serotonin Ranglisten liebt). Doch die Bewunderung, die uns durch »Likes« oder die Zahl unserer Follower zuteil wird, unterscheidet sich von der Bewunderung unserer Kinder oder von der Bewunderung, die ein Trainer von seinen Spielern erhält. Das ist einfach eine öffentliche Stellungnahme zu etwas, das wir mögen, Anstrengung ist dafür nicht erforderlich – es ist eine neue Art von Statussymbol, könnte man sagen. Doch auch wenn sich diese Liebe real anfühlt, bleibt sie virtuell. Natürlich können Beziehungen über das Internet beginnen, aber sie werden nur real, wenn die Menschen sich tatsächlich von Angesicht zu Angesicht gegenüberstehen.

Denken Sie an die Folgen, die Facebook und andere Internet-Kommunikationsplattformen auf das Mobbing von Teenagern hatten. Ein Viertel aller Teenager in den USA sagten, dass sie Opfer von Cybermobbing sind. [59] Wir sahen bereits, dass Abstraktion Menschen zu

schrecklichem Verhalten verleiten kann, sie handeln, als müssten sie keine Rechenschaft ablegen. Eine Online-Gemeinschaft gibt schüchternen Menschen eine Chance, gehört zu werden, aber die Kehrseite der Medaille ist, dass einige die Freiheit erhalten, auf eine Art zu agieren, wie sie es im realen Leben niemals wagen würden. Die Menschen sagen online schreckliche Dinge übereinander, Dinge, die sie persönlich nie sagen würden. Die Möglichkeit, Abstand zu halten, ja auch völlig anonym zu bleiben, macht es leichter, nicht mehr zu handeln wie Menschen – nämlich menschlich. Trotz der positiven Gefühle einer Begegnung im Internet halten die Gefühle – anders als bei realen Freundschaften, die auf Liebe und Vertrauen aufbauen – nicht lange an, wenn wir das Internet verlassen, und sie sind kaum jemals von Dauer.

Anscheinend trifft es auf Widerspruch, wenn ich sage, dass die ansonsten großartigen sozialen Medien weniger als echte menschliche Kontakte dazu geeignet sind, Vertrauensverhältnisse aufzubauen. Die Fans der sozialen Medien erzählen mir von den vielen engen Freunden, die sie im Internet fanden. Aber wenn soziale Medien so wunderbar sind, warum fahren dann jedes Jahr mehr als 30.000 Blogger und Podcaster nach Las Vegas zu einer Messe, die Blog-World genannt wird? [60] Warum treffen sie sich nicht online? Weil für soziale Wesen wie uns nichts den persönlichen Kontakt ersetzen kann. Ein Live-Konzert ist besser als eine DVD und die Anwesenheit im Fußballstadion ist besser als Fernsehen, auch wenn man im TV mehr vom Spiel zu sehen bekommt. Wir wollen mit Menschen zusammen sein, die wie wir sind. Es gibt uns das Gefühl, dass wir dazugehören. Das ist auch der Grund, warum Videokonferenzen niemals Geschäftsreisen ersetzen können. Vertrauen wird nicht über den Bildschirm aufgebaut, sondern wenn man am gleichen Tisch sitzt. Ein Handschlag ist nötig, um Menschen in die Pflicht zu nehmen … keine Technologie konnte ihn bisher ersetzen. Es gibt kein virtuelles Vertrauen.

Auf der Website für NMX (dem offiziellen Namen für BlogWorld [61]) findet sich ein Werbe-Video, in dem einige Menschen darüber sprechen, warum dieses Ereignis so großartig ist. »Das Teilen von Ideen«, wird häufig als Grund genannt. »Viele verschiedene Menschen kennenlernen«, »die Leute zusammenbringen« und »Leute treffen, die dieselben Interessen

haben, die den gleichen Weg gewählt haben«. Auch das sind beliebte Themen. Und ein Mann, der Follower von vielen teilnehmenden Bloggern ist, sagte: »Ich konnte ihnen die Hand schütteln, das war wunderbar!« Sogar Blogger müssen anerkennen, dass es nicht einer gewissen Ironie entbehrt, wenn die führenden Blogger sich persönlich treffen, um über die Überlegenheit der Blogosphäre zu sprechen.

Wirkliche, lebendige Interaktion lässt uns Teil haben an etwas, lässt uns Vertrauen entwickeln und gibt uns die Fähigkeit, etwas für andere zu fühlen. Sie macht uns innovativ. Deshalb werden Telearbeiter nie wirklich das Gefühl haben, dass sie genauso Teil des Teams sind wie diejenigen, die jeden Tag ins Büro gehen. Gleichgültig, wie viele E-Mails sie täglich versenden oder bekommen, gleichgültig, wie gut sie informiert sind, sie verpassen so viel soziale Zeit, die Pausen, die Nuancen – das, was menschlich ist am Umgang mit dem Mitmenschen. Was aber tun die Firmen in harten Zeiten, wenn sie gute Ideen am dringendsten bräuchten? Sie kürzen Konferenz- und Geschäftsreisen, weil Videokonferenzen und Web-Seminare billiger sind. Vielleicht sind sie das. Aber nur kurzfristig. Angesichts des relativ jungen Alters der sozialen Medien sind die Langzeitwirkungen der Entmenschlichung noch nicht voll abzuschätzen. Genauso wie wir heute die Auswirkungen der Politik und der Handlungen der Achtziger- und Neunzigerjahre des 20. Jahrhunderts zu spüren bekommen, die den Profit über Menschen stellten, werden wir eine Generation lang warten müssen, bis wir die vollen Auswirkungen unserer heutigen Tendenz erleben, reale Interaktion durch virtuelle Interaktion zu ersetzen.

Regel 2: Halten Sie es überschaubar – folgen Sie der Dunbar-Zahl

Im Jahr 1958 gab Bill Gore seine Arbeit bei DuPont auf, weil er an die Möglichkeiten des Stoffes Polytetrafluorethylen, auch PTFE, allgemein Teflon genannt, glaubte. Im selben Jahr gründeten er und seine Frau, Vieve, die Firma W. L. Gore & Associates im Keller ihres Hauses. [62] Es war ein gemütliches Unternehmen, jeder kannte jeden. Doch die Entdeckung eines

neuen Polymers – des expandierten Polytetrafluorethylens (ePTFE) – durch ihren Sohn Bob änderte Bills und Vieves Unternehmen unwiderruflich. Der Stoff ePTFE, allgemein bekannt als GORE-TEX, eröffnete nahezu unbegrenzte Anwendungsmöglichkeiten im Medizin-, Textil- und Industrie-Sektor. Es war nur eine Frage der Zeit, bevor das bescheidene Familienunternehmen für den Firmensitz im Keller zu groß wurde und eine Fabrik bezog. Das Geschäft boomte, und mit dem steigenden Bedarf wuchs auch die Fabrik und die Zahl der Angestellten.

Es wird erzählt, dass Bill Gore eines Tages in die Werkhalle ging und feststellte, dass er die meisten der Menschen nicht persönlich kannte. Das Unternehmen war so groß geworden, dass er einfach nicht mehr wusste, wer überhaupt für ihn arbeitete. Er hatte das Gefühl, dass das weder für ihn, noch für seine Angestellten und sein Firma gut war. Nach einigem Zählen kam Gore zum Schluss, dass seine Produktionsstätte nur 150 Menschen beschäftigen konnte, um das Gefühl von Kameradschaft und Teamarbeit aufrechtzuerhalten, das seiner Meinung nach für den Betrieb einer Fabrik wesentlich war. Das war die magische Zahl.

Anstatt die existierende Produktionsstätte durch eine weitere Vergrößerung noch kostengünstiger zu machen, errichtete Gore einfach neue Fabriken, manchmal direkt neben der alten. Jede Fabrik beschränkte sich auf 150 Menschen. Es stellte sich heraus, dass Gore richtig lag. Das Geschäft boomte auch mit dem neuen Modell und, ebenso wichtig, die Angestellten entwickelten starke Beziehungen untereinander und arbeiteten gut zusammen. Heute hat das Unternehmen, das immer noch nicht börsennotiert ist, Umsätze von 3 Milliarden Euro jährlich und 10.000 Angestellte auf der ganzen Welt, doch es versucht immer noch, seine Anlagen und Büros in Einheiten von 150 Angestellten zu organisieren. [63]

Obwohl Bill Gore seiner Eingebung folgte, die auf Beobachtungen aufbaute, ist es kein Zufall, dass er eine Obergrenze von 150 Menschen feststellte. Robin Dunbar, ein britischer Anthropologe und Evolutionspsychologe, Professor an der Oxford University, kam zum selben Schluss. Professor Dunbar stellte fest, dass Menschen einfach nicht mehr als 150 enge Beziehungen knüpfen können. »Um es anders auszudrücken«,

sagt er gerne, »das ist die Anzahl von Menschen, mit denen wir entspannt einen trinken würden, wenn wir ihnen in einer Bar zufällig begegnen.«

Die frühesten *Homo sapiens* lebten in Stämmen von Jägern und Sammlern, die höchstens 150 Menschen umfasst. Amish- und Hutterer-Gemeinden haben eine Größe von etwa 150 Personen. Die Buschmänner in Südafrika und die indigenen Amerikaner leben auch in Gruppen, die höchstens 150 Menschen zählen. Selbst die Größe einer Marine-Kompanie beträgt um die 150 Soldaten. Diese magische Zahl ist die Zahl der Beziehungen, für deren Bewältigung wir von der Natur gemacht sind. Alles, was darüber hinausgeht, kann Probleme verursachen, wenn nicht strenge soziale Regeln oder eine effektive Hierarchie und Bürokratie gegensteuern, um die Größe zu bewältigen. Das ist der Grund, warum die Chefetage dem mittleren Management vertrauen muss, denn niemand kann eine große Zahl Menschen effektiv managen, wenn kein starker Sinn für Vertrauen und Zusammenarbeit besteht. [64]

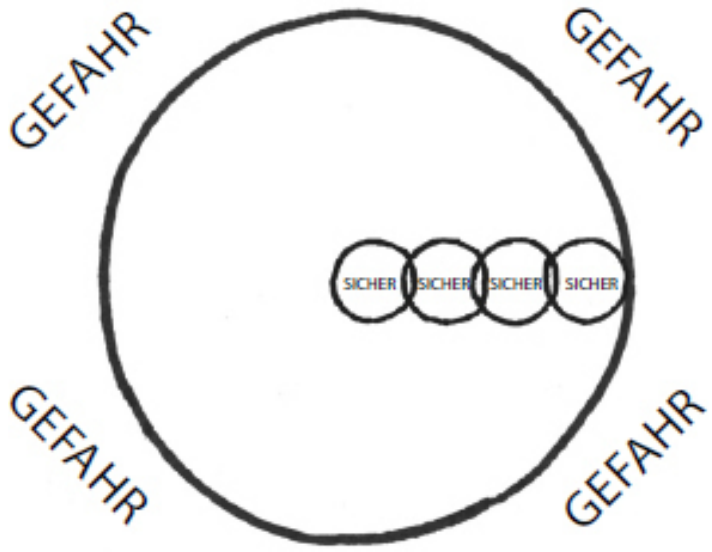
Die Gründe, warum Gruppen am besten funktionieren, wenn sie nicht mehr als 150 Personen umfassen, sind bei genauer Betrachtung naheliegend. Der erste Grund ist Zeit. Zeit ist eine Konstante – der Tag hat nicht mehr als 24 Stunden. Wenn wir für jeden Menschen nur zwei Minuten Zeit haben, können wir keinen sehr gut kennenlernen und es werden sich wahrscheinlich keine tiefen Vertrauensbeziehungen bilden. Der andere Grund ist die Kapazität unseres Gehirns. Wir können uns einfach nicht an alle erinnern. Deswegen liegt die Dunbar-Zahl bei ungefähr 150, einige Leute können sich an mehr Menschen erinnern, andere an weniger. Wie Dunbar festgestellt hat, kommt dazu noch, dass Menschen in Gruppen von über 150 Personen, weniger hart arbeiten und auch weniger bereit sind, einander zu helfen. Das sind bedeutsame Feststellungen, da viele Firmen sich allein auf Kosteneffizienz konzentrieren, um Wachstum zu meistern, aber die Kapazitäten menschlicher Beziehungen ignorieren. Und letztlich ist es die Stärke dieser menschlichen Beziehungen, die dabei hilft, eine große Organisation zu managen.

Viele dachten, dass die Forschungen von Dunbar mit der Einführung des Internets überholt sind. Mit einer großen Zahl von Menschen kommunizieren zu können, würde uns die Möglichkeit geben, eine größere

Zahl von Beziehungen einzugehen. Wie sich herausstellt, ist das nicht der Fall. Wiederum siegt die Anthropologie. Selbst wenn Sie 800 Freunde auf Facebook haben, kennen Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht alle persönlich. Wenn Sie alle direkt kontaktieren wollten, würde sich schnell herausstellen, wie Rick Lax auf wired.com schrieb, dass die Dunbar-Zahl siegt. Lax war überrascht, wie wenige seiner 2000 »Freunde« er tatsächlich kannte oder sie ihn. [65]

In kleinen Organisationen, in denen man einander kennt, ist es viel einfacher, sich um die anderen zu kümmern. Wir sind aus offensichtlichen Gründen geneigter, Leuten zu helfen, die wir persönlich kennen. Wenn der Arbeiter in der Werkhalle weiß, wer der Buchhalter ist, und der Buchhalter weiß, wer der Maschinist ist, dann ist es viel wahrscheinlicher, dass sie einander helfen werden.

Wenn eine Führungskraft die Möglichkeit hat, alle Menschen in der Gruppe persönlich zu kennen, dann wird auch die Sorge um sie eine persönliche Angelegenheit. Die Führungskraft beginnt, die Angestellten, für die er verantwortlich ist, als Teil seiner Familie zu betrachten. Im Gegenzug beginnt die Gruppe, ihre Führungskraft in Besitz zu nehmen. In Einheiten der Marines mit einer Stärke von 40 Mann wird der Offizier oft als »unser« Leutnant bezeichnet. Der weiter entfernte und weniger oft präsente Oberst bleibt »der« Oberst. Wenn diese gegenseitige Inanspruchnahme zusammenbricht, wenn Informalität durch Formalität ersetzt wird, dann ist das ein sicheres Zeichen, dass die Gruppe zu groß wird, um sie effektiv zu führen.



Das bedeutet, dass für große Organisationen die Bewältigung der Größe und die Bewahrung des Kreises der Sicherheit nur durch einen Rückgriff auf Hierarchien möglich ist. Ein Firmenchef kann sich auch abstrakt um seine Angestellten »kümmern«, doch die Abstraktion muss verringert werden, damit die Fürsorge real wird. Der einzige Weg, in großem Maßstab zu managen, ist die Stärkung des mittleren Managements. Es kann nicht mehr als Instrument betrachtet werden, das Menschen verwaltet und kontrolliert. Stattdessen müssen Manager selbstständige Führungskräfte werden, das heißt, sie müssen Verantwortung für die Betreuung und den Schutz der Menschen übernehmen, die ihnen anvertraut sind und die Vertrauen darauf haben, dass ihre Chefs sich um sie kümmern werden.

Professor Dunbar fand heraus, dass Angestellte in großen Firmen, die nicht in Gruppen von unter 150 eingeteilt sind, mehr Freunde außerhalb der Arbeit als am Arbeitsplatz selbst haben. Je größer die Gruppe ist, in der wir zusammenarbeiten, desto weniger wahrscheinlich ist es, dass wir eine Vertrauensbeziehung in ihr aufbauen.

Ich hatte die Gelegenheit, eine Führung durch die alten Büros eines großen Unternehmens aus dem Bereich der sozialen Medien in Nordkalifornien mitzumachen. (Ich darf nicht sagen, welche Firma, da jeder Besucher, eine restriktive Geheimhaltungsvereinbarung unterzeichnen muss, bevor er ins Gebäude eingelassen wird.) Das Büro war groß, mit viel freiem Raum wie

ein Loft, mit Menschen, die in Reihen saßen und zusammenarbeiteten. Das Ziel des offenen Raums war es, offene Kommunikation und gegenseitige Befruchtung durch die Ideen zu ermöglichen. Der Manager, der die Tour begleitete, sagte etwas, das ich interessant fand, wenn man an Dunbars Erkenntnisse denkt. Er erzählte mir, das Wachstum der Firma sei teilweise einer Unternehmenskultur hervorragender Zusammenarbeit, des Teilens von Informationen und offener Kommunikation zu verdanken. Die Firmenleitung glaubte, dass das am freien Raum lag. Auch als die Firma wuchs, behielten sie denselben Grundriss bei, den die Büros hatten. Aber aus Gründen, die ihnen unerklärlich waren, wuchsen die Kooperation und die offene Kommunikation nicht mit dem Firmenwachstum. Tatsächlich nahmen sie ab, wie mein Führer zugab. Dunbar behält wieder mal recht.

Regel 3: Treffen Sie die Menschen persönlich, denen Sie helfen

Adam Grant ist Professor für Betriebswirtschaft an der Wharton School of Business an der University of Pennsylvania und Autor des Buches *Geben und Nehmen: Erfolgreich sein zum Vorteil aller* . Im Jahr 2010 überprüfte er die Abteilung seiner Universität, die für die Einwerbung von Geldmitteln zuständig war, um herauszufinden, was erfolgreich war und was nicht. [66] Die Arbeit war einfach: Die Angestellten riefen Absolventen an und versuchten sie zu überzeugen, Geld zu spenden für einen Stipendien-Fonds für herausragende Studenten, deren Eltern sich keine Universität leisten konnten. Die Werber sollten die schlechte finanzielle Situation der Uni und die beeindruckenden Leistungen der Kandidaten darstellen. Sie informierten die Absolventen, dass weitere Investitionen, z. B. in Informatik oder Betriebswirtschaft nötig waren, um die nächste Führungsgeneration hervorzubringen. Das seien schließlich die künftigen Führungskräfte der New Economy. Auf jeden Fall waren die Verkaufsgespräche überaus inspirierend.

Aber trotz aller Anstrengungen hatten die Spendenwerber nur mäßigen Erfolg. Ihre Zahlen wurden auch durch eine Menge Daten über die Auswirkungen der Rezession auf die Universitäts-Budgets nicht verbessert.

Darüber hinaus hatte die Arbeit die Merkmale jeder banalen Arbeit – sich ständig wiederholende Aufgaben, stundenlanges Sitzen und bisweilen unfreundliche Kunden. Entsprechend war die Fluktuation in der Abteilung für Mittelbeschaffung sehr hoch, was die Moral weiter untergrub. So ließ Grant sich etwas einfallen, um die Effektivität der Spendensammler zu verbessern – etwas, das nur fünf Minuten dauerte.

Professor Grant bat Stipendiaten, das Büro zu besuchen und mit den Spendenwerbern fünf Minuten zu sprechen, wie sehr das Stipendium ihr Leben verändert hatte. Die Studenten sagten ihnen, wie sehr sie die harte Arbeit der Abteilung schätzten. Obwohl die Menschen, deren Leben die Arbeit der Spendenwerber verändert hatte, nur so kurz im Büro blieben, waren die Ergebnisse erstaunlich. Im Monat darauf, steigerten die Spendenwerber die durchschnittlichen wöchentlichen Umsätze um mehr als 400 Prozent. In einer anderen, vergleichbaren Studie, steigerten die Anrufer ihre beim Telefonieren verbrachte Zeit um 142 Prozent und die angeworbenen Mittel um 171 Prozent.

Als soziale Wesen ist es für uns wesentlich, die tatsächlichen, handgreiflichen Folgen unseres Arbeits- und Zeitaufwandes zu sehen, damit die Arbeit für uns Sinn hat und wir motiviert sind, noch mehr zu tun. Dies entspricht auch den Erkenntnissen von Milgram, allerdings nun im positiven Sinn. Wenn wir die positiven Auswirkungen der Entscheidungen, die wir treffen, oder der Arbeit, die wir verrichten, mit eigenen Augen sehen, dann haben wir nicht nur das Gefühl, dass sich unsere Arbeit gelohnt hat, sondern wir sind auch motiviert, härter zu arbeiten und mehr zu tun.

Eine Kontrollgruppe, die keinen Besuch von einem Studenten bekommen hatte, zeigte keine Verbesserungen bei den Verkäufen oder bei den Telefonzeiten. Eine dritte Gruppe, die einfach einem Manager zuhörte, der beschrieb, wie viel ein Stipendium für einen Studenten bedeutete, verzeichnete ebenfalls keine Leistungsverbesserung. Mit anderen Worten, wenn uns die Chefs sagen, wie wichtig die Arbeit ist, ist das nicht annähernd so wirkungsvoll wie die eigene Anschauung.

Die Darlehensabteilung der Wells Fargo Bank machte ähnliche Erfahrungen. Wenn man einen Kunden einlud, die Bank zu besuchen und

zu beschreiben, wie ein Darlehen sein Leben veränderte – dass es ihm möglich machte, ein Haus zu bauen oder Schulden abzuzahlen –, dann hatte das dramatische Auswirkungen auf die Motivation der Bankangestellten, auch anderen zu helfen, dasselbe zu tun. Sie konnten die Folgen ihrer Arbeit für das Leben anderer mit eigenen Augen sehen. Sie erlebten ihre Arbeit anders und das war wesentlich für das Gefühl, dass ihre Arbeit einen Sinn hatte. Vielleicht ohne es zu wissen, gingen die Angestellten nicht mehr zur Arbeit, um Darlehen zu verkaufen, sondern um Menschen zu helfen. Hier ist ein weiterer Beweis dafür, wie sehr es die Qualität der Arbeit verbessert, wenn wir ein menschliches Wesen mit ihr in Verbindung bringen: Eine Studie zeigte, dass es schon reicht, Röntgenärzten eine Fotografie des Patienten zu zeigen, um eine dramatische Verbesserung bei der Exaktheit der Diagnose hervorzurufen. [67]

Adam Grant führte auch eine Studie über Rettungsschwimmer in einem Gemeinde-Freizeitzentrum durch. Eine Gruppe von Rettungsschwimmern bekam Berichte von anderen Rettungsschwimmern zu lesen, wie sehr ihnen ihre Arbeit bei der Erreichung ihrer persönlichen Ziele geholfen hatte. Eine zweite Gruppe bekam Material, in dem Rettungsschwimmer aus erster Hand erzählten, wie sie das Leben von Schwimmern retteten. Diejenigen, die über die Rettungsschwimmer gelesen hatten, die Menschenleben retteten, waren weit stärker motiviert zu arbeiten und wendeten mehr Zeit auf, um Schwimmern zu helfen, als diejenigen, die darüber lasen, wie ihnen die Arbeit persönlich weiterhelfen konnte.

Viele würden sagen, dass sie von diesen Ergebnissen nicht überrascht sind. Es scheint auf der Hand zu liegen. Tut es das wirklich? Grant befragte Tausende leitende Manager, um herauszufinden, wie wichtig ihnen das Gefühl war, dass ihre Arbeit Sinn hatte. Das Ergebnis: Nur 1 Prozent der leitenden Manager sagte, dass ein Manager den Angestellten zeigen sollte, dass ihre Arbeit einen Sinn hat. Im Gegenteil, in vielen Firmen versucht man zu erklären, welchen Wert die Arbeit für unser eigenes Leben haben wird, welche Boni wir im Gegensatz zu anderen kassieren werden, wenn wir die Vorgaben erreichen. Aber erinnern wir uns an die Biologie: Wir sind von Natur aus Lebewesen, die kooperieren, und wir sind aus biologischen Gründen inspirierter und motivierter, wenn wir wissen, dass wir anderen helfen.

Das ist einer der Gründe, warum ich die Organisation *charity: water* liebe. Wenn Sie ihnen eine Spende zukommen lassen (was Sie über charitywater.org tun können), wird man Ihnen – abgesehen davon, dass Ihre Spende zu 100 Prozent dem Ziel dient, reines Trinkwasser den 700 Millionen Menschen zu liefern, die keines haben – ein Foto und die GPS-Daten des Brunnens senden, für die Sie gezahlt haben. Es wäre noch besser, nach Afrika zu fahren und die Menschen selbst zu treffen, doch es ist sehr beeindruckend, wenn man das konkrete Resultat seiner Spende sehen kann.

Die meisten bekommen leider niemals die Menschen zu Gesicht, deren Leben sie durch ihre Arbeit beeinflussen. Für die meisten sind Ergebnisse zu »sehen«, wenn sie Zahlen und Tabellen evaluieren und Berichte darüber lesen, was dem »Konsumenten« gefällt. Wenn die Linie in der Tabelle aufwärts zeigt, haben wir alles richtig gemacht und können auf unsere Leistung stolz sein. Man erwartet von uns, dass wir etwas für Zahlen empfinden und an die Menschen nur denken. Unser Wille, mehr Zeit und Energie zu investieren, ist jedoch an das Gegenteil gebunden – für Menschen zu fühlen und an Zahlen zu denken. Es ist logisch für soziale Wesen, dass sie menschliche Ziele verfolgen.

Regel 4: Schenken Sie den Menschen Zeit, statt Geld

Nehmen wir an, Sie ziehen um. Um Ihnen aus einer Klemme zu helfen, bezahlt einer Ihrer Freunde die Rechnung der Transportfirma in Höhe von 5.000 Euro. Das ist ein sehr großzügiges Angebot von ihm, nicht wahr? Ein anderer Freund kommt zu Ihnen nach Hause und hilft beim Kistenpacken, beim Verladen, fährt mit Ihnen zum neuen Haus und hilft beim Auspacken der Kisten. Zwei Wochen später brauchen beide Freunde zur selben Zeit Hilfe von Ihnen. Welchem wollen Sie lieber helfen, dem Geldgeber oder demjenigen, der Zeit und Energie eingesetzt hat?

Geld stellt die Abstraktion einer greifbaren Ressource oder einer menschlichen Anstrengung dar. Es ist ein Schuldbrief auf zukünftige Güter oder Leistungen. Es ist das, wofür das Geld steht, was ihm seinen Wert gibt. Als Abstraktion hat es keinen »realen« Wert für unser primitives Gehirn,

das den realen Wert von Nahrung und Unterkunft beurteilt oder das Verhalten anderer gegen den Grad von Schutz und Sicherheit abwägt, den sie uns bieten. Wer uns viel Geld gibt, ist nach Interpretation unseres Gehirns nicht notwendigerweise genauso wertvoll für unseren Schutz wie ein Mensch, der bereit ist, seine Zeit und seine Energie für uns aufzuwenden.

Wegen unseres unbedingten Sicherheitsbedürfnisses innerhalb des Stammes – unserer Gemeinde oder unserer Firma – messen wir grundsätzlich den höchsten Wert demjenigen zu, der uns seine Zeit und seine Energie schenkt. Während Geld einen relativen Wert hat (100 Euro ist für einen Studenten viel, für einen Millionär aber wenig), haben Zeit und Energie einen absoluten Wert. Unabhängig davon, wie arm oder reich wir sind, wann und wo wir geboren wurden, haben wir nur 24 Stunden pro Tag und 365 Tage pro Jahr zur Verfügung. Wenn jemand etwas gibt, von dem ihm eine fixe und begrenzte Menge zur Verfügung steht, ein Gut, das unersetzlich ist, nehmen wir einen höheren Wert wahr. Wenn wir Geld verschwenden, können wir mehr davon verdienen (besonders in unserer Gesellschaft). Doch wir alle haben schon erlebt, dass wir in einer Sitzung sind oder im Kino – oder auch dieses Buch lesen – und uns sagen: »Diese verlorene Zeit werde ich niemals wiederkriegen.« Sie können Zeit sparen, wenn Sie jetzt aufhören zu lesen, aber ich kann Ihnen die Zeit, die Sie bis zu diesem Punkt aufgewendet haben, nicht zurückgeben. Tut mir leid.

Es ist nicht nur das. Es zählt auch, wie viel Energie wir einsetzen. Wenn Eltern bei einem Fußballspiel ihres Kindes nur von ihrem Mobiltelefon aufsehen, wenn gejubelt wird, haben sie vielleicht ihre Zeit geopfert, aber keine Energie eingesetzt. Das Kind sieht die Eltern beinahe während des gesamten Spiels mit gesenkten Köpfen dasitzen und SMS oder E-Mails ins Büro schreiben. Wenn die Eltern keine Energie einsetzen, ist es, unabhängig von ihren Absichten, Zeitverschwendung sowohl für die Eltern als auch für das Kind. Dasselbe gilt auch im Büro, wenn wir mit jemandem sprechen, während wir gleichzeitig unsere E-Mails lesen, oder in einem Meeting sitzen und zu unserem Telefon schielen. Möglicherweise hören wir alles, was gesagt wird, aber die Person, mit der wir sprechen, hat nicht das Gefühl, dass wir zuhören, und eine Gelegenheit, Vertrauen aufzubauen – oder als Chef gesehen zu werden, der Anteil nimmt –, ist vertan.

Genauso wie Eltern die Liebe ihrer Kinder nicht mit Geschenken kaufen können, kann eine Firma die Loyalität ihrer Angestellten nicht mit Löhnen und Prämien erkaufen. Das, was Loyalität hervorruft, diese irrationale Bereitschaft, sich der Organisation zu verschreiben, auch wenn andere mehr Geld anbieten, ist das Gefühl, dass der Firmenchef bereit wäre, seine Zeit und Energie zu opfern, um uns zu helfen, wenn es notwendig ist. Für uns hat ein Boss, der auch nach Dienstschluss seine Zeit zur Verfügung stellt, um uns zu helfen, mehr Wert als ein Boss, der uns einfach einen Bonus gibt, wenn wir die Ziele erreichen.

Wenn ein Kollege Ihnen erzählen würde, dass er am Wochenende 500 Euro gespendet hat, was würden Sie von ihm halten? Sie würden sich sagen, dass er ein netter Kerl ist, andererseits aber würden Sie sich fragen, warum er es Ihnen erzählt. Will er eine Medaille? Wenn ein anderer Kollege Ihnen sagen würde, dass er am Wochenende freiwillig half, eine Schule im Zentrum zu streichen, was würden Sie von ihm halten? »Das ist toll«, würden Sie sich denken, »Ich sollte auch mehr tun.« Es genügt schon zu hören, dass ein Mensch anderen seine Zeit und Energie geschenkt hat, um selbst mehr für andere tun zu wollen (Oxytocin – erinnern Sie sich?).

Das Verschenken von Geld löst durch die verursachte Hormonausschüttung ein Gefühl des Wohlbefindens aus, das jedoch nicht lange anhält, und es ist auch nicht wahrscheinlich, dass es die Meinung anderer über uns beeinflusst. Wer an einem Sponsorenlauf teilnimmt, hat nicht nur persönlich ein Gefühl der Erfüllung; er hat auch mehr getan, um seinen Status zu heben, als derjenige, der einfach Geld für den Wettbewerb spendete. Zeit und Energie aufzuwenden, macht einfach mehr Eindruck auf andere als Geldspenden. Das ist der Grund, warum Firmenchefs, die einen schlechten Ruf haben, sich nicht reinwaschen können, indem sie Geld für einen guten Zweck spenden – so etwas empfinden wir nicht als wertvoll für den Stamm. Das ist auch der Grund, warum wir einem Chef einen Fehltritt und falsche Entscheidungen verzeihen, wenn wir glauben, dass er sich ernsthaft um den Schutz seines Personals kümmert.

Es reicht nicht, wenn die Leiter einer Organisation ihre Manager einfach dafür bezahlen, sich um die Menschen in ihren Abteilungen zu kümmern. Eine Führungspersönlichkeit sollte ihnen auch Zeit und Energie schenken,

die Manager wiederum werden dann ebenfalls bereit sein, Zeit und Energie für ihre Angestellten aufzuwenden. Die Angestellten werden dann wiederum ihren eigenen Untergebenen Zeit und Energie schenken. Und am Ende der Kette wird das Personal mit Außenkontakten die Kunden besser behandeln. Es ist alles biologisch konditioniert. Deswegen nennen wir eine Firma auch »Gesellschaft« – weil in ihr die Menschen mit den anderen in Gesellschaft sind. Es ist die Gesellschaft, die zählt.

Regel 5: Haben Sie Geduld – die Regel der sieben Tage und der sieben Jahre

Vor kurzem hatte ich eine erste Verabredung mit einer Frau. Es war fantastisch. Wir verbrachten fast acht Stunden miteinander. Wir gingen gemeinsam zum Brunch und bummelten durch die Stadt. Wir gingen ins Museum, dann aßen wir zu Abend. Wir redeten die ganze Zeit. Wir lächelten, kicherten, nach kurzer Zeit hielten wir schon Händchen. Dieses erste Rendezvous war so großartig, dass wir beschlossen zu heiraten. Ich brauche nicht hinzufügen, wie aufgeregt wir beide sind.

Sie sind zusammengezuckt, als Sie das letzte Stück lasen, nicht wahr? Das ist normal. Wenn wir solche Geschichten hören, sagen wir uns unwillkürlich: »Das ist verrückt«. Aber Sie waren nicht dabei, bei meiner Verabredung. Wir lieben uns – das kann ich beschwören.

Tatsache ist, wir wissen instinktiv, dass eine starke Vertrauensbeziehung nicht nach einem einzigen Rendezvous oder nach einer Woche entstehen kann. Wenn ich Ihnen dagegen erzählen würde, dass ich mit derselben Frau seit sieben Jahren ausgehe, dass wir aber noch nicht verheiratet sind, würden Sie denken: »Was läuft da schief?«

Das starke positive Gefühl, dass wir nach einer ersten Verabredung haben mögen oder nach einem sehr gut verlaufenen Vorstellungsgespräch, ist nicht Liebe oder Vertrauen. Das Gefühl wird vor allem von Dopamin hervorgerufen und lässt uns glauben, dass wir gefunden haben, was wir suchen. Da es sich gut anfühlt, halten wir es für stabiler, als es tatsächlich

ist; das gilt auch, wenn beide es fühlen. Das macht auch verständlich, dass die plötzliche Liebe beim ersten Rendezvous sich schnell verflüchtigt. Und es macht verständlich, warum jemand, der uns beim Vorstellungsgespräch sehr gefiel, doch nicht in die Organisation passt, wie sich nach einigen Monaten herausstellt. Das kommt daher, weil wir nicht genug Zeit mit der Person verbrachten, um zu erkennen, ob man ihr wirklich vertrauen kann. Sich sofort auf etwas einzulassen, kommt einem Lotteriespiel gleich, auch wenn Sie ein »gutes Gefühl« haben. Es kann funktionieren, aber die Chancen stehen schlecht. Genauso schlecht ist es, wenn wir zu lange an einem Arbeitsplatz bleiben, ohne das Gefühl zu haben, dazuzugehören. Wenn wir sieben Jahre lang einen Job haben und es immer noch nicht fühlen – nun – dann ist es vielleicht an der Zeit, sich eine andere Arbeit zu suchen.

Unsere inneren Systeme helfen uns unsere sozialen Kontakte so zu steuern, dass wir Menschen finden, die mehr als andere dazu bereit sind, zu geben und Teil unseres Kreises der Sicherheit zu sein. Es braucht Zeit, bis man jemanden kennenlernt und das Vertrauen aufbaut, das nötig ist, um eine private oder berufliche Beziehung überdauern zu lassen.

Wir leben in einer Welt voll Ungeduld. Wir leben in einer Welt der unmittelbaren Belohnung; in einer Welt, die von Dopamin regiert wird. Google kann uns sofort die Antwort auf unsere Fragen liefern. Wir können augenblicklich online kaufen, was wir haben wollen. Wir können jetzt Informationen versenden und erhalten. Wir müssen nicht eine ganze Woche warten, bis wir unsere Lieblingssendung sehen können, wir können sie uns auf der Stelle ansehen. Wir haben uns daran gewöhnt, alles sofort zu bekommen. Das ist schön und gut, wenn es sich um Filme oder Online-Shopping handelt, aber nicht sehr hilfreich, wenn wir eine Vertrauensbeziehung aufbauen wollen, die alle Stürme übersteht. Das erfordert Zeit, und die kann kein App beschleunigen.

Ich kann Ihnen nicht genau sagen, wie lange es dauert, bis wir das Gefühl haben, dass wir jemandem vertrauen. Ich weiß, dass es länger als sieben Tage dauert und weniger als sieben Jahre. Ich weiß, dass es bei einigen Menschen länger dauert und bei anderen kürzer. Niemand kann mit Sicherheit sagen, wie lange es dauert, doch es braucht Geduld.

16. Ungleichgewichte

Der Mensch entwickelte sich in einer Welt, in der die Ressourcen relativ knapp waren. Deshalb ist jedes Zuviel für die Kräfte, die unser Verhalten steuern, problematisch. 40.000 Jahre lang konnten wir gerade unseren Bedarf decken. Wir hatten selten mehr, als wir brauchten. Es ist erst etwa 10.000 Jahre her, dass wir von Jägern und Sammlern zu Bauern wurden, dass wir zu einer Erwerbswirtschaft übergingen. Da der Mensch nun mehr erzeugen konnte, als er brauchte, konnte die Bevölkerung einer Gemeinschaft 150 Personen überschreiten. Man konnte mit den Überschüssen Handel betreiben. Man konnte mehr verbrauchen, als in früheren Zeiten akzeptabel gewesen war. Und man konnte stehende Armeen sowie eine intellektuelle und eine herrschende Klasse haben.

Wenn eine Gruppe vom Selbsterhalt zum Überschuss übergeht, versuchen die herrschenden Klassen, die sich aus den Menschen mit den größten Überschüssen zusammensetzen, die Gesellschaft nach ihren Erwartungen zu formen. Die Frage ist, ob sie mit dem Überschuss Veränderungen anstoßen, die der Gesellschaft nutzen, oder nur solche, die gut für sie selbst sind. Es sollte uns nicht überraschen, wenn die größten Unternehmen so intensiv bei den Gesetzgebern Lobbying betreiben, Regelungen zu beschließen beziehungsweise abzuschaffen, die ihren Interessen entsprechen. Sie haben mehr Mittel zu verwenden, zu schützen und zu akkumulieren. Und wenn sie nicht richtig gehandhabt werden, können die Kulturen in diesen Unternehmen aus dem Gleichgewicht geraten.

»Destruktiven Überfluss« nenne ich das Ergebnis eines solchen Ungleichgewichts. Das ist der Fall, wenn eigennütziges Streben und selbstloses Streben nicht im Gleichgewicht sind; wenn die durch Dopamin gesteuerten Verhaltensweisen ein Übergewicht gegenüber den von anderen Hormonen ausgelösten Schutzmechanismen gewinnen. Wenn der Schutz der Profite wichtiger ist als der Schutz jener, die sie erzeugten. Destruktiver Überfluss besteht dann, wenn die Spieler nur der Sieg interessiert und sie vergessen, warum sie überhaupt spielen.

Es gibt ein klares Verhaltensmuster bei allen Unternehmen, die an destruktivem Überfluss leiden, das uns eine Lehre sein kann. In keiner

dieser Organisationen wurden die Kulturen richtig gehandhabt. Fast immer gab es einen leitenden Manager, der seiner Verantwortung nicht gerecht wurde. Als die destruktiven Kräfte des Überflusses zu wirken begannen, ließ die Integrität nach und die Zusammenarbeit wurde durch Intrigen ersetzt, bis der Mensch einfach zu einer Ware unter anderen wurde.

Destruktiver Überfluss ist fast immer die Folge, wenn Herausforderungen durch Versuchungen ersetzt werden.

HERAUS-
FORDERUNGEN
UND
VERSUCHUNGEN

Teil 6: Destruktiver Überfluss

17. Führung Lektion 1: Wie die Unternehmenskultur, so auch das Unternehmen

Die Opferung der Unternehmenskultur

»Langfristig habgierig.« [68] Diesen Ausdruck benutzte Gustave »Gus« Levy, der ehrwürdige Seniorpartner von Goldman Sachs, um die Funktionsweise des Unternehmens zu beschreiben. Wir schreiben das Jahr 1970, damals war Goldman noch als Organisation von »Gentlemen« bekannt, ein Unternehmen, das an Zusammenarbeit glaubte und tat, was sowohl für die Kunden als auch für die Firma am besten war. Angesichts ihres heutigen Rufs hört es sich seltsam an, dass die Banker von Goldmann einst als »Pfadfinder der Milliardäre« bekannt waren, wegen des Wunsches, es ihren Kunden immer recht zu machen. »Langfristig habgierig« heißt, dass es manchmal besser ist, einen kurzfristigen Rückschlag in Kauf zu nehmen, um einem Kunden zu helfen, da die Loyalität und das Vertrauen, das dadurch gewonnen werden kann, sich mit der Zeit reichlich bezahlt macht. Es machte sich tatsächlich bezahlt. [69]

Wie so viele Organisationen mit einer starken Kultur wuchs Goldman Sachs, während ihre Rivalen zu kämpfen hatten oder untergingen. Seit den Siebzigerjahren und bis in die frühen Neunzigerjahre hinein konnte Goldman Sachs anscheinend nichts falsch machen. »Bis in die Neunzigerjahre hinein war ihr Ruf sehr gut«, schreibt Suzanne McKee, Journalistin und Autorin des Buches *Chasing Goldman Sachs* . »Wenn ein

Börsengang von Goldman Sachs unterschrieben war, kam das einem Gütesiegel gleich.« [70]

Wir dürfen die Unternehmenskultur nicht verklären (genauso wie wir auch die größte Generation nicht verklären sollten), doch es besteht kein Zweifel, dass die Bank als eine Art Goldstandard der Wall Street galt. Aber wie bei allen starken Kulturen war es schwierig, aufgenommen zur werden. Mit schwierig meine ich nicht nach akademischen Maßstäben – ich meine etwas noch Schwierigeres. Es gab Zeiten, in denen nicht einmal die qualifiziertesten Kandidaten fest damit rechnen konnten, eine Anstellung bei Goldman Sachs zu finden. Sie mussten in die Unternehmenskultur passen. Es wurde von ihnen erwartet, dass sie die Interessen des Unternehmens über ihre eigenen stellten. Es war wichtiger für die Partner, wenn sie das Gefühl hatten, dass sie ihren Leuten trauen konnten, als wenn sie glaubten, dass sie durch sie reich würden. Die Menschen wiederum mussten an die »langfristige Habsucht« glauben. Wegen dieser Kultur, die auf hohen Ansprüchen an den Charakter aufgebaut war, ging es Goldman Sachs in schlechten Zeiten gut. Während viele andere Teams damit beschäftigt waren, sich selbst zu retten, manchmal auch daran dachten, das Schiff zu verlassen, rückten die Menschen von Goldman zusammen und lenkten ihr Schiff durch die stürmischen Fluten.

Aber dann änderte sich etwas. In den Neunzigerjahren, und beschleunigt nach dem Börsengang im Jahr 1999, begann die Kultur der Zusammenarbeit zusammenzubrechen. Bei Goldman Sachs setzte sich eine andere Mentalität durch. »Die Beschränkungen, die die Finanzwelt langweilig machten, waren alle aufgehoben worden, als Goldman Sachs an die Börse ging«, schrieb Lawrence Lessig, Rechtsprofessor in Harvard, in einem Artikel auf CNN.com. »Kühne (und manchmal leichtsinnige) Experimente (›Finanzinnovationen‹) schufen für Unternehmen wie Goldman Sachs unglaubliche Profitchancen.« [71]

In dieser Atmosphäre bevorzugte das schnell wachsende Unternehmen einen neuen Typ von Händler, der eindeutig aggressiver war als die Investment-Banker, die früher bei ihm gearbeitet hatten. Die

Aufnahmebedingungen stellten jetzt Uni-Abschlüsse und vorhergehende Erfolge über die Anpassung an die Kultur.

Die Anstellung der neuen Händler rief Widerstand bei denen hervor, die stolz auf die Firma waren, die sie aufgebaut hatten, und auf die Unternehmenskultur, deren Bewahrung und Schutz sie ihr Leben verschrieben hatten. Das Unternehmen spaltete sich in zwei Lager: die alte Goldman Sachs und in die neue Goldman Sachs. Die eine Kultur baute auf Loyalität und langfristigen Gewinn, die andere auf Zahlen und auf kurzfristige Ziele. Die eine baute auf das Gleichgewicht der sozialen Hormone, die andere hatte ein Ungleichgewicht, das eindeutig in Richtung Dopamin neigte.

Je mehr Menschen Goldman Sachs aufnahm, die auf die Maximierung des eigenen Reichtums und Status aus waren, auf Kosten der Firma und des langfristigen Vorteils der Kunden, desto größer war der Schaden, der der Unternehmenskultur, dem Ruf des Unternehmens zugefügt wurde, und desto schlechter waren die Entscheidungen, die die Firma traf.

William Cohan strich das in seinem Buch *Money and Power: How Goldman Sachs Came to Rule the World* hervor: »Das erste Mal, als Goldman Personal entließ, weil das Unternehmen ein schlechtes Jahr hatte (im Gegensatz zu Entlassungen aus Gründen der persönlichen Leistung), war in den frühen Neunzigerjahren; das war im höchsten Maß traumatisch.«[72] Überlegen Sie: Goldman Sachs hatte das Konzept der Entlassungen bis in die Neunzigerjahre abgelehnt. Es hatte sich ganz offensichtlich etwas geändert.

Im Jahr 2010 erreichte der ohnehin schon angeschlagene Ruf von Goldman Sachs seinen Tiefpunkt aufgrund der Rolle, die das Unternehmen beim Ausbruch der Krise durch die mit Hypotheken gedeckten Wertpapiere gespielt hatte, in Verbindung mit den hohen Bonus-Zahlungen, die das Unternehmen nur wenige Monate nach einer staatlichen Rettungsaktion ausschüttete. Es war längst nicht mehr das Unternehmen, dem an der Wall Street am meisten Vertrauen entgegengebracht wurde, sondern ein Symbol für die Exzesse und die Raffgier der Börse. Lloyd Blankfein, der CEO, musste sogar eine Entschuldigung veröffentlichen. »Wir beteiligten uns an

Handlungen, die sicher falsch waren, wir haben Grund, das zu bedauern und uns dafür zu entschuldigen«, sagte er im November 2009. [73] Aber die Entschuldigung kam zu spät (und halbherzig, wie viele fühlten). Längst nicht mehr als Pfadfinder bezeichnet, sah man die Führungsgarnitur von Goldman Sachs nun eher als Gauner. Goldman Sachs ist kein Einzelfall. Ich zeigte am Beispiel dieses Unternehmens, was in allen möglichen Branchen in viel zu vielen Firmen geschieht.

Jede Unternehmenskultur hat ihre eigene Geschichte und Tradition, ihre Sprache und ihre Symbole. Wenn wir uns mit einer Kultur identifizieren, drücken wir unsere Zugehörigkeit aus und identifizieren uns mit gemeinsam geteilten Werten und Grundsätzen. Wir können uns teilweise über die Kultur unseres Landes identifizieren – »Ich bin Amerikaner«, beispielsweise – oder über die Kultur einer Organisation – »Ich bin ein Marine«, beispielsweise. Das heißt nicht, dass wir täglich über unsere kulturelle Identität nachdenken. Aber wenn wir von unserer Gruppe getrennt sind oder unser Stamm von außen bedroht wird, gewinnt sie an Bedeutung. Sie kann auch unser vordringliches Interesse werden. Erinnern Sie sich daran, wie das Land nach den Ereignissen vom 11. September zusammenrückte?

In starken Unternehmenskulturen bauen die Angestellten ähnliche Bindungen auf. Sie fühlen sich mit der Firma auf sehr persönliche Art verbunden. Die Angestellten von WestJet, der rebellischen, populistischen Fluglinie mit starken Ähnlichkeiten zur amerikanischen Southwest Airlines, sagen nicht, dass sie für WestJet arbeiten – das würde ihre Arbeit einfach zu einem Job machen. Sie nennen sich »WestJetters«. [74] Die Arbeit ist zur Identität geworden. Wenn wir nicht das Gefühl haben, dazuzugehören, tragen wir das T-Shirt mit dem Firmenlogo, während wir schlafen oder das Haus streichen. Wenn wir aber das Gefühl haben, dass wir dazugehören, dann tragen wir das Logo öffentlich und mit Stolz.

In einer schwachen Kultur tun wir nicht mehr, was »gut« ist, wir tun, was »gut für uns« ist .

Wenn die kulturelle Norm nicht mehr Charakter, Werte und Grundsätze hochhält, sondern Leistung, Zahlen und andere unpersönliche, von Dopamin gesteuerte Maßstäbe, geraten die Hormone, die unser Verhalten steuern, aus dem Gleichgewicht und unsere Bereitschaft zu vertrauen und zu kooperieren wird geschwächt. Als ob man Wasser in ein Glas Milch mischt, wird die Kultur derart verwässert, dass sie alle Elemente verliert, die sie stark und gesund machen; es sieht nur noch nach Milch aus und erinnert im Geschmack nur noch entfernt daran. Wir verlieren unseren Sinn für die Geschichte, das heißt die Verantwortung gegenüber der Vergangenheit und den gemeinsamen Traditionen. Es kümmert uns weniger, ob wir dazugehören. In einer solchen schwachen Kultur tun wir nicht mehr, was »gut« ist, wir tun, was »gut für uns« ist.

Einst bedeutete es mehr, wenn man für Goldman Sachs arbeitete. Es war nicht einfach ein Arbeitsplatz. Für diejenigen, die zur Kultur des Unternehmens passten, sagte die Arbeit etwas darüber aus, was für Menschen sie waren. Es war ein Hinweis für die Außenwelt, was sie von ihnen erwarten konnte. Und das war zum größten Teil positiv. Ein Mensch konnte auf seine Firma stolz sein. Aber die Führungskräfte des Unternehmens schützten das Kapital nicht, dessen Aufbau so viel Zeit in Anspruch genommen hatte.

Wie Johann Wolfgang von Goethe, der große Denker, gesagt haben soll: »Man kann den Charakter eines Menschen danach beurteilen, wie er diejenigen behandelt, von denen er weder Vorteil noch Nutzen hat.« Der Charakter beschreibt das, was ein Individuum denkt und tut; die Kultur eines Unternehmens beschreibt den Charakter einer Gruppe von Menschen und was diese als Kollektiv denken und tun. Eine Firma mit starkem Charakter hat eine Kultur, die es fördert, wenn alle Menschen gut behandelt werden, nicht nur diejenigen, die zur Zeit bei ihnen kaufen oder für sie Geld verdienen. In einer starken Kultur fühlen sich die Menschen in einer Firma von ihren Führungskräften beschützt und ihre Kollegen halten ihnen den Rücken frei. In einer schwachen Unternehmenskultur haben die Menschen das Gefühl, dass ihr Schutz von ihrer Fähigkeit zur Intrige, der Sicherung

des eigenen Erfolges und der Fähigkeit, sich den Rücken freizuhalten, abhängt (obwohl manche das Glück haben, dass ihnen ein oder zwei Kollegen helfen). So wie unser Charakter unseren Freunden zeigt, welche Werte wir haben, so zeigt eine Unternehmenskultur, welche Werte die Firma hat. Leistung ist Schwankungen ausgesetzt; die Stärke einer Kultur ist das Einzige, worauf wir uns verlassen können.

Es ist immer faszinierend, wenn man darauf achtet, welche Worte die Menschen wählen, wenn sie ihr Verhältnis zu ihrer Arbeit beschreiben. Wörter wie »Liebe« und »Stolz« drücken Gefühle aus, die mit Oxytocin oder mit Serotonin verbunden sind; im Fall von Goldman Sachs fehlen sie. »Ich fühle mich nicht sicher«, sagte mir eine Angestellte bei Goldman Sachs. »Ich kann meinen Job jeden Moment verlieren. Goldman hat kein Herz«, stellte sie fest. Die Tatsache, dass sie sagt, »kein Herz«, bringt zum Ausdruck, dass in der Unternehmenskultur das Mitgefühl fehlt. Wenn das Mitgefühl fehlt, dominieren Aggression, Angst und andere destruktive Gefühle.

Ein ehemaliger Angestellter von Goldman Sachs, der am Anfang des Jahrtausends beim Unternehmen gearbeitet hatte, in einer Zeit, in der die Kultur sich bereits geändert hatte, beschrieb eine Atmosphäre der Rücksichtslosigkeit, in der Manager Beratergruppen gegeneinander ausspielten, die um ein Projekt oder einen Kunden kämpften. Er beschrieb ein Umfeld, in dem es an Vertrauen und gegenseitigem Respekt mangelte, in dem aber vor allem niemand verantwortlich war, wenn etwas schiefging. Das Umfeld verlangte Gewinn zu jedem Preis, auch wenn das bedeutete, dass man einen Kollegen ausquetschte (gar nicht zu reden von einem Kunden). Es ist keine Überraschung, dass der ehemalige Angestellte und fast alle seine Kollegen innerhalb von zwei Jahren zu anderen Unternehmen wechselten, obwohl der Status der Arbeit hoch war (ein Status, der offensichtlich in den ehrenhaften Jahren zuvor aufgebaut worden war). Diese Arbeit war zu viel für Menschen, die bei Sinnen bleiben und glücklich, wenn schon nicht erfolgreich sein wollten. Doch die Unternehmensleitung ließ es zu, dass diese Kultur bestehen blieb.

Am 14. März 2012 brachte die *New York Times* einen Leitartikel von Greg Smith, [75] damals einem leitenden Direktor bei Goldman Sachs, in dem er

seinen sofortigen Ausstieg aus der Firma ankündigte, für die er zwölf Jahre gearbeitet hatte. In dem Artikel schildert er die »giftige« Kultur des Unternehmens:

> »Die Kultur war das Wundermittel, das das Unternehmen groß machte und uns 143 Jahre lang das Vertrauen unsrer Kunden sicherte. Es ging nicht nur darum, Geld zu verdienen; das allein kann eine Firma nicht solange am Leben erhalten. Es hatte mit Stolz und mit dem Glauben an die Organisation zu tun. Leider muss ich sagen, dass ich heute buchstäblich keine Spur mehr von dieser Kultur erkennen kann, die mich so lange Jahre mit Liebe für diese Firma arbeiten ließ. Ich bin nicht mehr stolz auf die Firma, und ich habe kein Vertrauen mehr in sie. Führung bedeutete früher, Ideen zu haben, ein Beispiel zu geben und das Richtige zu tun. Heute wird man in einflussreiche Positionen gebracht, wenn man Geld für die Firma verdient (und nicht gerade ein Massenmörder ist) … Wenn einst die Geschichte von Goldman Sachs geschrieben wird, dann wird es heißen, dass der augenblickliche CEO, Lloyd C. Blankfein, und der Vorstandsvorsitzende, Gary D. Cohn, die Kontrolle über die Firmenkultur verloren, für die sie die Verantwortung trugen.«

Wenn wir darüber nachdenken, wie wir uns bei unserer Arbeit »fühlen«, werden wir sehr oft vom Umfeld beeinflusst, in dem wir arbeiten. Es geht nicht nur um die Arbeit an sich. Wenn die Kultur sich so stark verändert, dass man den Arbeitsplatz nicht mehr liebt, sondern einfach versucht, etwas für sich selbst herauszuschlagen, dann werden dafür die Firmenchefs verantwortlich gemacht. Menschen reagieren auf die Umgebung, in der sie arbeiten. Es sind die Führungskräfte, die entscheiden, welche Bedingungen sie schaffen. Werden sie einen geschlossenen Zirkel mit ihren engsten Vertrauten aufbauen oder werden sie den Kreis der Sicherheit auch auf die Außenposten der Organisation ausdehnen?

Die meisten Menschen, die für Goldman Sachs arbeiten, sind weder böse noch schlecht, wie viele Kritiker glauben. Doch das Arbeitsumfeld, das ihre Führungskräfte für sie geschaffen haben, ermöglicht ihnen, böse und schlechte Dinge zu tun. Das Verhalten der Menschen wird stark von der Arbeitsumgebung beeinflusst – im Guten wie im Schlechten.

Im November 2008 griffen mit automatischen Waffen ausgerüstete Terroristen verschiedene Orte in Mumbai in Indien an und töteten 160 Menschen. Das Taj Mahal Palace Hotel war einer dieser Orte. Was die

Geschichte des Taj Mahal außergewöhnlich macht, ist die Tatsache, dass die Angestellten ihr Leben riskierten, um die Gäste zu retten.

Es gibt Berichte über Telefonisten, die entkamen, aber ins Hotel zurückrannten, um Gäste anzurufen und ihnen zur Flucht zu verhelfen. Es gibt andere Berichte von Küchenpersonal, das einen menschlichen Schutzschild bildete, um Gäste zu schützen, die dem Massaker entkommen wollten. Von den 31 Menschen, die an diesem Tag im Hotel starben, gehörte mehr als die Hälfte zum Personal.

Leitende Manager des Hotels sagten Rohit Deshpande, einem Wirtschaftsprofessor in Harvard, [76] der die Ereignisse im Taj untersuchte, dass sie sich die Tapferkeit des Personals nicht erklären konnten. Aber die Gründe sind nicht schwer zu verstehen – es war die Folge der Unternehmenskultur, die diese Führer gepflegt hatten. Als eines der besten Hotels der Welt besteht das Taj darauf, dass das Personal die Interessen der Gäste über diejenigen der Firma stellt. Für dieses Verhalten werden die Menschen auch belohnt.

Anders als bei der Unternehmenskultur von Goldman Sachs spielen Schulabschlüsse und frühere Anstellungen eine geringere Rolle bei der Auswahl des Personals. Man hat etwa die Erfahrung gemacht, dass Absolventen von weniger guten Wirtschaftsuniversitäten andere Menschen meist besser behandeln als Abgänger von Top-Universitäten. Respekt und Mitgefühl zählen mehr als Talent, Können oder Motivation für eine Beförderung. Einmal angestellt, werden die Neigungen des Personals gestärkt und ermutigt, was wiederum eine starke Kultur zur Folge hat, in der man darauf vertrauen kann, dass die Menschen improvisieren, anstatt sich strikt nach Vorschrift zu verhalten. Im Taj weiß man, dass das Personal tut, was »gut« ist, nicht das, was gut für das Personal ist: Wie die Kultur, so ist auch der Mensch.

Es macht mich betroffen, wenn die Chefs großer Anlagenbanken schockiert sind, dass sich in ihren Reihen ein verbrecherischer Händler befand, der auf der Jagd nach persönlichem Gewinn oder Ruhm Entscheidungen traf, die der Firma schadeten. Können wir von einer Kultur, die Egoismus stärkt und belohnt, etwas anderes erwarten? Unter diesen Umständen ist es reine

Spekulation, wenn der Firmenchef annimmt, dass seine Angestellten das Richtige tun werden. Aber es ist nicht das Personal, das den Kurs bestimmt. Es ist die Führung.

Schlechte Kulturen bringen schlechte Führungskräfte hervor

Kim Stewart [77] war nur eine von vielen Angestellten, die an einem vergifteten Umfeld litten. Sie verstand bereits an ihrem ersten Arbeitstag bei der Citigroup, dass etwas mit der Unternehmenskultur nicht stimmte. »Ich kann mich erinnern, dass ich nach Hause kam und meinem Mann sagte: ›Ich darf nichts Intelligentes sagen.‹« Das Problem war nicht, dass ihr Chef oder ihre Kollegen dumm waren, sondern dass sie sich bedroht fühlten (ein völlig begründetes Gefühl in einer Organisation mit einer schwachen Unternehmenskultur). Im Büro lag andauernd ein Spur von Argwohn und Misstrauen in der Luft.

Stewart erinnert sich, dass sie sofort begriff, wie in der Gesellschaft bestimmte Geschäfte abgeschlossen wurden, als sie 2007 in die Anlagen-Abteilung eintrat. Sie ging zu ihrem Chef und bat ihn, zu bestätigen, dass sie richtig verstanden hatte, was er auch tat. Warum war dann ihr erstes Geschäft ein beschämendes Desaster? Stewart fand später heraus, dass ihre Chef in der Angst, dass ihr Erfolg seine eigene Position untergraben könnte, ihr bewusst die Information über ein Kernstück beim Vorgang des Geschäftsabschlusses vorenthalten hatte und so den Misserfolg provozierte. Es war, als sollte sie scheitern, damit seine Leistung in ein besseres Licht gerückt wurde.

»Bei Citi«, sagt Stewart, »war die Stimmung ›Ich will nicht, dass ein anderer mehr weiß als ich, denn das würde mich entbehrlich machen.‹« Dieses Verhalten dient ausschließlich der Selbsterhaltung. Es ist ein typisches Zeichen für eine von Cortisol bestimmte, unsichere Kultur, in der wertvolle Informationen zum Nutzen oder zum Schutz einer Person oder einer kleinen Gruppe zurückgehalten werden, selbst wenn diese Information den anderen in der Gruppe oder der Organisation insgesamt nutzen könnte. Alle fürchteten, dass sie ein Kollege ausstechen würde, erinnert sich

Stewart. Niemand fühlte sich sicher; nicht, weil die Firma Kosten reduzieren musste; schuld war die Kultur.

Ein Jahr später machte das Unternehmen enorme Verluste, was seine Rettung durch die Regierung nötig machte; Ursache war größtenteils die Atmosphäre, die die Hortung von Informationen begünstigte. Man muss sich fragen, wie die Finanzkrise verlaufen wäre, wenn mehr Banken gesündere, hormonell besser ausgeglichene Kulturen gehabt hätten, in denen die Menschen sich nicht von den anderen bedroht fühlten.

Natürlich gab es auch Entlassungen. Im November 2008 nahm das Unternehmen eine der größten Massenentlassungen vor, die jemals stattfanden. An einem einzigen Tag verteilte Citi 52.000 Kündigungsschreiben, das betraf 20 Prozent der Angestellten. [78] Stewarts Abteilung wurde um mehr als die Hälfte gestutzt, von 190 Angestellten auf 95; die Bonuszahlungen wurden gekürzt. Man würde annehmen, dass die Führer der Organisation bescheidener wurden. Das wurden sie aber nicht.

Stattdessen verschlechterte sich die Atmosphäre weiter. Stewart erinnert sich, dass sich Ende 2011, wenige Jahre nach der Krise, als die Bank wieder schwarze Zahlen schrieb, der neue Chef vorstellte. Er sagte den Angestellten, dass ihn nur drei Dinge interessierten: Umsätze, Nettogewinne und Spesen. Zu Stewart persönlich sagte er: »Wenn Sie glauben, dass ich Ihr Mentor sein und Ihnen Ratschläge für Ihre Karriere erteilen will, dann liegen Sie falsch.« Wie die Kultur, so ist auch der Mensch.

Eine geschützte Kultur

Die meisten Menschen sind mit Post-it Haftnotizen vertraut. Was viele aber nicht wissen, ist, wie sie entstanden. Im Gegensatz zu vielen Firmen, die sich ein Produkt ausdenken, das sie dann herstellen, hat bei 3M die Entwicklung der Haftnotizen und so vieler anderer Produkte eine andere Ursache: die Kultur des Teilens.

Spencer Silver, der Wissenschaftler, dem unter anderen die Erfindung von Post-it zugeschrieben wird, arbeitete im Labor der Firma aus Minnesota an der Herstellung eines starken Klebstoffes. Doch er hatte keinen Erfolg. Was er tatsächlich fabrizierte, war ein schwacher Klebstoff. Er hatte der Zielvorgabe nicht entsprochen. Doch Silver warf den »Misserfolg« nicht beschämt in den Abfalleimer. Weder hielt er seinen Misserfolg geheim aus Angst, seinen Job zu verlieren, noch behielt er das Produkt für sich, um eines Tages davon zu profitieren. Er teilte die unbeabsichtigte Erfindung mit anderen in der Firma – für den Fall, dass ein anderer eine Anwendung dafür finden konnte.

Genau das geschah. Einige Jahre später ärgerte sich Art Fry, ein anderer Wissenschaftler bei 3M, bei der Probe des Kirchenchors darüber, dass er sein Lesezeichen nicht am Platz halten konnte. Es fiel andauernd aus der Seite, vom Notenständer und auf den Boden. Da erinnerte er sich an Silvers schwachen Klebstoff und erkannte, dass er ihn nutzen konnte, um das perfekte Lesezeichen herzustellen! Das war die Geburtsstunde einer der bekanntesten Marken in der Geschichte, die viertausend Varianten hat und in über hundert Ländern der Welt verkauft wird. [79]

Innovationen sind bei 3M nicht einfach die Folge einer glänzenden Ausbildung und hervorragenden technischen Wissens. Innovationen sind die Folge einer Unternehmenskultur der Zusammenarbeit und des Teilens. In krassem Gegensatz zur Geisteshaltung der Führungskräfte einiger Anlagenbanken weiß man bei 3M, dass die Angestellten am besten arbeiten, wenn sie zusammenarbeiten, Ideen teilen und die Arbeit anderer für eigene Projekte ausleihen können. Das Wort »mein« hat keinen Platz in dieser Kultur.

In einer anderen Firma hätte Silvers verpfuschte Formel wohl niemals ihren Weg zu Fry gefunden. Das gilt aber nicht für 3M. »Bei 3M stecken wir voll Ideen«, soll Fry gesagt haben, »Wir verwerfen sie niemals, weil man nie wissen kann, wann sie gebraucht werden.« Die gegenseitige Befruchtung durch Ideen – verbunden mit der Betonung des Teilens über die verschiedenen Produktlinien hinweg – führt zu einer Atmosphäre der Zusammenarbeit, die 3M zu einem Arbeitsplatz macht, an dem die Angestellten das Gefühl haben, dass sie geschätzt werden. »Innovation

durch Interaktion« ist eines der beliebtesten Mottos der Firma. Angestellte werden ermutigt, neue Ideen auf internen Technologie-Foren zu präsentieren, das sind regelmäßige Treffen von Kollegen aus verschiedenen Abteilungen. Ein sicheres Zeichen, dass diese Zusammenarbeit funktioniert, ist die Tatsache, dass mehr als 80 Prozent der Patente von 3M mehr als einen Erfinder haben. [80]

Die Firmenkultur hat nichts mit der Branche zu tun, in der 3M tätig ist. Auch in einer Branche, die von der Art des Produkts oder der Dienstleistung her weniger auf Zusammenarbeit ausgerichtet ist, kann Teilen helfen. Für große Verbesserungen reicht es schon, wenn man einen frischen Blick auf die Arbeit wirft. Die Lösung eines Menschen für ein Problem kann einem anderen bei der Lösung seines eigenen helfen. Ist das nicht die Grundidee des Lernens – unser Wissen anderen zu vermitteln?

Werfen Sie einen Blick auf die Produkte, die 3M entwickelt, und Sie werden erstaunt sein, wie sehr die Erfindungen von einer Abteilung zur nächsten wandern. Wissenschaftler in einem Labor von 3M, die Produkte für die Autoindustrie herstellen, wollten eine Substanz erzeugen, die Autokarosseriewerkstätten für die Füllung von Dellen nützlich ist. Die Technologie, die sie verwendeten, übernahmen sie von einem 3M-Labor, das Dentalprodukte entwickelt, und zwar von einer Substanz, die Zahnärzte verwenden, um die Spachtelmasse für Zahnabdrücke zu mischen. Ein anderes Beispiel ist eine Technologie, die entwickelt wurde, um Straßenschilder aufzuhellen, und die später bei der Erfindung von »Mikronadelpflaster«, die schmerzlose Injektionen ermöglichen, hilfreich war. Die gegenseitige Befruchtung mit Ideen ermöglicht Erfindungen in einem Ausmaß, der bei anderen Schwindel hervorruft.

Die Firma hält über 20.000 Patente, allein 2012 wurden 500 ausgezeichnet. Im Jahr 2009, inmitten einer schweren wirtschaftlichen Krise, als andere Firmen ihr Budget für Forschung und Entwicklung zurückschraubten, um Geld zu sparen, konnte 3M immer noch mehr als 1000 neue Produkte auf den Markt bringen. Die Produkte von 3M sind allgegenwärtig, obwohl sie kaum wahrgenommen – und fast immer als selbstverständlich hingenommen werden. Wenn Alltagsprodukte einen Aufkleber mit »3M inside« tragen würden, wie das bei Computern mit »Intel inside« der Fall

war, dann würden wir den Aufkleber 60 bis 70 Mal pro Tag zu Gesicht bekommen. 3M hat nicht deshalb Erfolg, weil sie die besten und intelligentesten Menschen anheuern (obwohl ich sicher bin, dass sie das glauben), sondern weil sie über eine Kultur verfügen, in der die Angestellten belohnt werden, wenn sie zusammenarbeiten, und in der sie alles teilen, was sie lernen. Sicherlich existieren auch bei 3M Probleme und Bürokratie, aber die Firma arbeitet hart daran, die Zusammenarbeit zu stärken. [82]

Innerhalb eines Kreises der Sicherheit, indem die Menschen einander trauen und ihre Erfolge und Misserfolge teilen, ihr Wissen und ihr Nichtwissen, entstehen Innovationen. Das ist nur natürlich.

18. Führung Lektion 2: Wie der Chef, so die Unternehmenskultur

Erst ich, dann du. Erst ich, dann wir

Er wollte an der Macht sein. Er wollte der Führer sein. Und niemand konnte sich ihm in den Weg stellen – auch nicht der momentane Führer. So kam Saddam Hussein im Irak an die Macht. Aber schon bevor er die Macht ergriff, schmiedete er strategische Allianzen, die seine Position stärken und seinen eigenen Aufstieg sicherstellen sollten. Einmal an der Macht, überschüttete er seine Verbündeten mit Reichtum und Ämtern, um sie »loyal« zu halten. Er nahm für sich in Anspruch, auf der Seite des Volkes zu stehen. Aber das waren nur Lippenbekenntnisse. Er sorgte für sich selbst, für Pracht, Ruhm, Macht und Reichtum. Alle seine Versprechen, anderen zu dienen, waren Teil seiner Strategie, alles an sich zu reißen.

Das Problem bei solchen Machtwechseln ist, dass sie ein Klima des Misstrauens und der Paranoia schaffen. Obwohl möglicherweise alles funktioniert, solange der Diktator an der Macht ist, befindet sich das ganze Land für Jahre auf unsicherem Grund, wenn er erst einmal entmachtet ist. Geschichten wie diese sind nicht exklusiv instabilen Ländern etwa beim

Aufstieg eines Diktators vorbehalten, oder Pay-TV-Serien. Allzu oft spielen sich ähnliche Szenarien in den heutigen Konzernen ab. Der Aufstieg von Stanley O'Neal bei Merill Lynch im Jahr 2001 ist nur ein Beispiel dafür

O'Neal, Enkel eines Sklaven, kam mitten im Babyboom in der Kleinstadt Wedowee in Ost-Alabama zur Welt. Er studierte an der Harvard Business School mit einem Stipendium von General Motors. Später bekam er einen Job bei GM und stieg rasch in der Hierarchie der Finanzabteilung der Firma auf. Aber er hatte andere Ziele, größere Ziele. Und so ging er an die Wall Street, obwohl er kein wirkliches Interesse und keine Erfahrung im Aktiengeschäft hatte. Als einer von wenigen Afroamerikanern, die ihren Weg an die Spitze des Bankensektors machten, hätte O'Neal die Chance gehabt, eine der großen Führungspersönlichkeiten unserer Zeit zu werden. Aber er wählte einen anderen Weg.

1986 trat er bei Merrill Lynch ein, und innerhalb weniger Jahre wurde er Chef der Abteilung für hochverzinsliche Anleihen (die ironischerweise unter seiner Führung die größte Verwalterin dieser sogenannten Ramschanleihen wurde, nachdem Michael Milken von Drexel Burnham Lambert sich 1990 des Wertpapierbetrugs schuldig bekannte). In der Folge übernahm O'Neal die riesige Maklerabteilung von Merrill und wurde der Finanzdirektor der Firma. Als in den Neunzigerjahren die Internetblase platzte, entließ er rasch Tausende von Angestellten, womit er seinen Chef – den damaligen Firmenchef David Komansky – durch seine Unerschrockenheit beeindruckte und seinen Ruf als rücksichtsloser Manager festigte. Mitte 2001 stieg er zur Nummer zwei im Unternehmen auf. Aber er wollte mehr.

O'Neal empfand die Unternehmenskultur, die auf die Angestellten ausgerichtet war, als Hindernis. Merill Lynch, liebevoll »Mutter Merrill« genannt (ein Hinweis auf Tage, als die Kultur menschlich und im Gleichgewicht war), war ein sehr guter Arbeitsplatz. Es war aber kein Geheimnis, dass O'Neal diese Kultur verachtete, sie war im zu weich, zu wenig fokussiert, etwas, das ihm im Weg war. Wenn kein Interesse an der Förderung einer konkreten, gesunden Unternehmenskultur besteht, dann geht es nur um den Wettbewerb, und es war tatsächlich eine Atmosphäre der Konkurrenz, was er schuf. In der Kultur, die er wollte, standen die

Angestellten von Merrill nicht nur mit Außenstehenden in scharfem Wettbewerb – auch innerhalb der Firma konkurrierten die Angestellten intensiv.

Nochmals, es ist die Unternehmensspitze, die innerhalb einer Organisation den Ton angibt, und O'Neals Ansage war, seine eigenen Interessen vor diejenigen der anderen zu stellen. Bei den Attacken am 11. September wurde Merrill schwer getroffen, Hunderte Angestellte wurden verletzt, drei getötet. Und doch entließ O'Neal wie auch andere Wall Street-Unternehmen inmitten der emotionalen Turbulenzen, die dem tragischen Ereignis folgten, Tausende Angestellte und schloss Firmenbüros. [84]

O'Neal drängte seine Rivalen ab und im Jahr 2002 war er am Ziel: Der Vorstand von Merrill zwang O'Neals alten Freund Komansky in die Frührente und machte O'Neal zum Vorstandsvorsitzenden und geschäftsführenden Vorstand. Durch den Abgang des geselligen Komansky war die kulturelle Transformation nahezu abgeschlossen. Komansky ging doch zumindest bisweilen hinunter ins Café der Angestellten, um mit den anderen gemeinsam zu essen. Für O'Neal hatte dieses Verhalten keinen Wert. Er hatte kein Interesse an einer Verbrüderung mit seinen Leuten. Stattdessen benutzte er einen privaten Aufzug für sein Büro im 32. Stock. Angestellte waren auch angewiesen, ihn nicht anzusprechen, wenn sie ihm im Flur begegneten, und ihm aus dem Weg zu gehen, wenn sie ihn trafen. Als Mensch, der kein Privileg ungenutzt ließ, flog O'Neal am Wochenende mit dem Firmenflugzeug nach Hause, auf die Insel Martha's Vineyard.

Wir arbeiten, um die Vision eines Führers zu verwirklichen, der uns inspiriert, und wir torpedieren einen Diktator, der uns kontrollieren will. Da das Vertrauen geschwunden war, sollte es keine Überraschung sein, dass die größte Gefahr für O'Neal von innen kam. – wie in jeder Diktatur. In einem Kreis der Sicherheit arbeiten die Angestellten, um ihren Chef zu schützen, als natürliche Reaktion auf den Schutz, den ihr Chef ihnen bietet. Das war bei Merrill zu O'Neals Zeiten nicht der Fall. O'Neals direkte Untergebene übten hinter den Kulissen Druck auf den Vorstand von Merrill aus, seine Position zu untergraben. Es dauerte nicht lange, bis O'Neal davon Wind bekam und seine Opponenten beseitigten. Bald stand O'Neal völlig isoliert an der Spitze und ließ es zu, dass die Kultur von Merrill fast ausschließlich

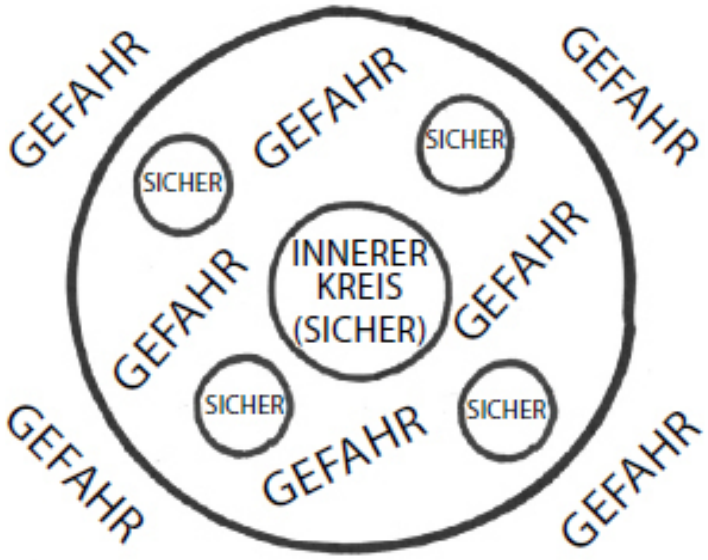
in dem Rausch lebte, den Dopamin hervorruft, sowie in der Furcht und dem Verfolgungswahn, den Cortisol verursacht. Die guten Tage von »Mutter Merrill« waren lange vorbei.

Damals war die Aufmerksamkeit der Unternehmensführung auf die Schaffung jener Anleihenpakete gerichtet, die den Aufstieg und den Zusammenbruch des Hypothekenmarktes für Eigenheime auslösen sollten. Ist es verwunderlich, dass die Gesellschaft nicht in der Lage war, die Gefahren abzuwenden, die ihr drohten? Im Sommer des Jahres 2006 warnte der Chef der Anlagenabteilung, Jeff Kronthal, O'Neal vor den Gefahren, die drohten. Anstatt mit Kronthal zusammenzuarbeiten oder Sicherungen zum Wohl der Firma einzubauen, feuerte O'Neal ihn. O'Neal glaubte, dass nur er in der Lage war, Gefahren abzuwenden, und so zog er die Schrauben weiter an, um alles unter Kontrolle zu halten.

Im Oktober 2007 gab die Firma bekannt, dass sie im dritten Quartal über 2 Milliarden Euro verloren hatte und Anlagen in Höhe von 8 Milliarden Euro abschreiben musste. [85] Letztlich war O'Neals Herrschaft zu einem ebenso plötzlichen wie unrühmlichen Ende gekommen. Er hatte es erfolgreich geschafft, sich von seinen Angestellten und seinem Vorstand zu isolieren, ein Tatsache, die durch seine Entscheidung besiegelt wurde, bei Wachovia wegen einer eventuellen Fusion zu sondieren, ohne das zuerst mit den Mitgliedern des Vorstands zu diskutieren. Er hatte damit endgültig jeden Rückhalt verloren. Wie viel kostete all die Kontrollsucht? O'Neal verließ Merrill Lynch in Schimpf und Schande, aber mit einem Abfindungspaket von über 150 Millionen Euro. [86]

Es ist eine amüsante Ironie, dass Firmenchefs, die ein Anreiz-Modell nach dem Motto »Bezahlung nach Leistung« in der Firma vertreten, selbst riesige Abfindungen erwarten, wenn sie das Unternehmen als Scherbenhaufen zurücklassen. Warum verankern die Aktionäre und Vorstände nicht in den Verträgen ihrer geschäftsführenden Vorstände eine Verbotsklausel für Abfindungen für den Fall eines unehrenhaften Ausscheidens? Wäre das nicht folgerichtig und im besten Interesse von Firma und Aktionären? Aber ich schweife vom Thema ab.

O’Neal verkörperte eine extreme Spielart des Denkens, das von der Wall Street Besitz ergriffen hatte und das ihn am Ende zu Fall brachte. Er hatte sich von den Menschen isoliert, die er führte und, noch schlimmer, er hatte den internen Wettkampf so erfolgreich angestachelt, dass es kein Wunder war, wenn sich die Menschen, die früher in seinem Team waren, gegen ihn wandten. Wie ich bereits zeigte, liegt das Problem nicht darin, wie eine Firma ihr Geschäft abwickelt. Das Problem sind die Beziehungen innerhalb des Unternehmens – beginnend bei der Führung.



Je mehr Aufmerksamkeit Führungskräfte ihrem eigenen Reichtum oder ihrer Macht schenken, desto weniger benehmen sie sich wie wahre Führungspersönlichkeiten und desto mehr Züge eines Tyrannen nehmen sie an. Mark Bowden schrieb im *Atlantic Monthly* einen hervorragenden Artikel über Saddam Hussein. [87] Er beschreibt, wie der tyrannische Führer »nur existiert, um Reichtum und Macht zu sichern«. Genau das ist das Problem. »Macht«, erklärt Bowden, »kapselt den Tyrannen nach und nach von der Welt ab.« Durch Distanz entsteht, wie wir wissen, Abstraktion, und bald danach setzt die Paranoia ein. Der Tyrann glaubt, dass sich die Welt gegen ihn verbündet hat; das treibt ihn dazu, sich noch mehr von den Menschen abzuschotten. Er errichten immer stärkere Schutzmechanismen um seinen inneren Zirkel. Wenn die Isolation zunimmt, leidet die Organisation.

Ohne Schutz von außen sind die Menschen innerhalb der Organisation nicht bereit zusammenzuarbeiten. Stattdessen wird der Konkurrenzkampf der beste Weg voranzukommen. Unter diesen Umständen wird der Erfolg, den Mitglieder in der Gruppe haben, nicht mit Gratulation belohnt, sondern mit Eifersucht. Wenn ein Führer einfach böse ist oder die Menschen glauben, dass sie keine Chance haben, in den inneren Zirkel aufgenommen zu werden, dann sind die Voraussetzungen für eine Rebellion gegeben. Aber wenn einerseits die Möglichkeit besteht, in den inneren Zirkel aufgenommen zu werden, andererseits aber unsicher ist, ob wir nicht den Wölfen zum Fraß vorgeworfen werden, wird uns jede Bewegungsfreiheit genommen. Die Bewegung im Gras, die Angst vor der vielleicht lauernden Gefahr ist es, die die Cortisol-Ausschüttung in unsere Blutbahn auslöst. Es ist das Cortisol, das uns paranoid macht, fixiert auf die Selbsterhaltung ebenso wie der isolierte Führer an der Spitze. Das ist es, was O'Neal bei Merrill tat. Er verwandelte eine Kultur, die die Sicherheit des Schutzes bot, in eine Kultur der Unsicherheit. Wie im Fall des Irak blieb keine sichere Grundlage für den Selbsterhalt zurück. Es gab einfach nicht genug Vertrauen, um die Probleme zu überwinden.

Der Aufstieg und Fall von O'Neal ist nicht nur ein Geschichte darüber, wie der Ehrgeiz eines Einzelnen, eine Firma zu Fall bringen kann. Letztlich leiden alle und alles unter diesen Umständen. Wenn man die gesamte Kontrolle auf die Spitze konzentriert, kann es nur ein Ergebnis geben: den Zusammenbruch.

Wahre Macht

David Marquet war U-Bootfahrer bei der Armee. Er graduierte als einer der Besten seines Jahrgangs auf der Marineakademie und ist ein smarter Bursche. Dank seiner Fähigkeiten stieg er in der Hierarchie der US-Navy auf. Da er die richtigen Antworten kannte, war er in der Lage, gute Anleitungen und richtige Befehle zu geben. Er war ein Führer, weil er die Kontrolle behielt (so war es ihm zumindest beigebracht worden). [88]

Die Marine belohnt, wie viele andere Organisationen, kluge, zielgerichtete Menschen durch Anerkennung und Beförderung. So wurde auch Kapitän

Marquet anerkannt und befördert. Er arbeitete sich nach oben und es wurde ihm die größte Ehre für einen Seeoffizier zuteil: sein eigenes Kommando. Er sollte Kapitän des atomgetriebenen Jagd-U-Bootes der Los-Angeles-Klasse USS *Olympia* werden. Die Navy hat große U-Boote mit ballistischen Raketen, die sogenannten »Boomer«. Die kleineren, wendigeren U-Boote sollen die Boomer der anderen Seite jagen und, wenn es soweit kommt, zerstören, bevor sie ihre Raketen abfeuern können. Es war ein aufwändiges Katz-und-Maus-Spiel, das sich auf alle Meere der Erde erstreckte. Und Kapitän Marquet war nun eine der Schlüsselpersonen in diesem Spiel.

Um sich auf seine große Aufgabe vorzubereiten, studierte Kapitän Marquet ein Jahr lang die Systeme und die Mannschaft von *Olympia* . Wie es typisch für ihn war, arbeitete er hart, um so viel wie möglich zu erfahren. Er studierte jeden Draht, jedes Rohr und jeden Schalter auf der *Olympia* . Er vertiefte sich in die Personalakten, um so viel wie möglich über die Crew zu erfahren. Wie viele Menschen in Führungspositionen glaubte er, dass er ebenso viel oder mehr als seine Mannschaft wissen musste, um ein glaubhafter Führungsoffizier zu sein. Angesichts der Wichtigkeit der neuen Stellung und der damit verbunden Ehre machte er diesmal keine Ausnahme.

Kaum zwei Wochen bevor Kapitän Marquet seinen Dienst auf der *Olympia* antreten sollte, bekam er einen unerwarteten Anruf der Entscheidungsträger. Die Pläne waren geändert worden. Er würde doch nicht Kapitän auf der *Olympia* werden. Stattdessen bekam er den Befehl, das Kommando auf der USS *Santa Fe* zu übernehmen, ein etwas jüngeres U-Boot der Los-Angeles-Klasse. Aber es gab noch ein anderes Detail – die Mannschaft der Santa Fe rangierte bei praktisch allen Statistiken der Einsatzbereitschaft und der Ausfallquote an schlechtester Stelle der gesamten Navy. Während die Besatzung der *Olympia* als die beste galt, war diejenige der *Santa Fe* ganz unten, gleichsam eine »Tasmania 1900 Berlin« der Atom-U-Boote. Aber Kapitän Marquet war anpassungsfähig und sah den Wechsel als Chance. Wie viele leitende Manager mit starkem Ego und großem Intellekt, sah er sich als den richtigen Mann, um das Schiff zu übernehmen und das Ruder herumzuwerfen. Wenn er die richtigen Befehle gab, würde er ein gutes Schiff haben. Wenn er noch bessere Befehle gab, würde er ein großartiges Schiff haben – das jedenfalls war sein Plan. [89]

Und so verließ Kapitän Marquet am 8. Januar 1999 in Pearl Harbor festen Boden und bestieg das 2 Millarden Euro teure U-Boot, das etwas länger als ein Fußballfeld war und für 135 Besatzungsmitglieder das Heim sein würde. Als eines der neuesten Schiffe in der Flotte hatte die *Santa Fe* einiges an Ausrüstung an Bord, das sich von dem unterschied, was er für die *Olympia* studiert hatte. Menschen, die daran gewöhnt sind, alles in der Hand zu haben, und mit einer Situation konfrontiert sind, die sie nicht völlig verstehen, werden oft blind für ihre eigene Ignoranz. Sie werden vielleicht sogar verheimlichen, was sie nicht wissen, damit ihre Autorität nicht angezweifelt wird. Obwohl er wusste, dass er sich mehr auf die Mannschaft verlassen musste, um seine Wissenslücken zu schließen, hielt Kapitän Marquet den Mund. Sein technisches Wissen war die Grundlage für seine Autorität als Führungsoffizier; ohne dieses Wissen, fürchtete er um den Respekt seiner Mannschaft.

Anscheinend sterben alte Gewohnheiten nur langsam aus. Anstatt Fragen zu stellen, die ihm geholfen hätten, sich das Neue anzueignen, griff Kapitän Marquet auf das zurück, was er am besten konnte – kommandieren – und begann Befehle zu geben. Es schien zu funktionieren. Alles schien glatt zu gehen. Die Mannschaft spurte, ein »Zu Befehl« hier und ein »Zu Befehl« dort. Es bestand kein Zweifel, wer der Boss war. Das Serotonin strömte durch die Adern von Kapitän Marquet und er fühlte sich gut.

Auf hoher See beschloss Kapitän Marquet, eine Übung durchzuführen. Er ließ den Atomreaktor manuell herunterfahren, um einen Ausfall zu simulieren. Er wollte sehen, wie seine Besatzung unter realen Bedingungen reagieren würde. Am Anfang ging alles gut. Die Mannschaft führte alle notwendigen Kontrollen und Vorsichtsmaßnahmen durch und schaltete auf einen batteriebetriebenen Motor um. Er war nicht annähernd so stark wie der Atomreaktor, hielt aber das U-Boot mit geringer Geschwindigkeit in Fahrt.

Doch der Kapitän wollte die Mannschaft weiter antreiben, um zu sehen, wie sich die Männer unter Druck verhielten. Er gab dem Deckoffizier, dem Navigationsoffizier und den anderen erfahrenen Offizieren eine einfache Anweisung: »Zwei Drittel voraus.« Das heißt, er wollte, dass die Mannschaft den Elektromotor mit zwei Dritteln der Höchstgeschwindigkeit

laufen ließ. Das Schiff würde schneller fahren, aber die Batterien würden sich früher leeren, was die Dringlichkeit der Arbeiten zum Wiedereinschalten des Reaktors erhöhte.

Der Deckoffizier bestätigte den Befehl und wies den Steuermann an: »Zwei Drittel voraus.« Nichts geschah. Die Geschwindigkeit blieb dieselbe.

Kapitän Marquet kam hinter dem Sehrohr hervor und sah den Rekruten an, der den Befehl hätte ausführen sollen. Der junge Seemann wand sich in seinem Sitz am Kontrollbrett. »Steuermann«, sagte Kapitän Marquet laut, »wo ist das Problem?« Der junge Seemann antwortete: »Sir, es gibt keine Einstellung für zwei Drittel.« Anders als bei allen anderen U-Booten, auf denen Kapitän Marquet gedient hatte, hatte die jüngere *Santa Fe* keine Zwei-Drittel-Einstellung am batteriebetriebenen Motor.

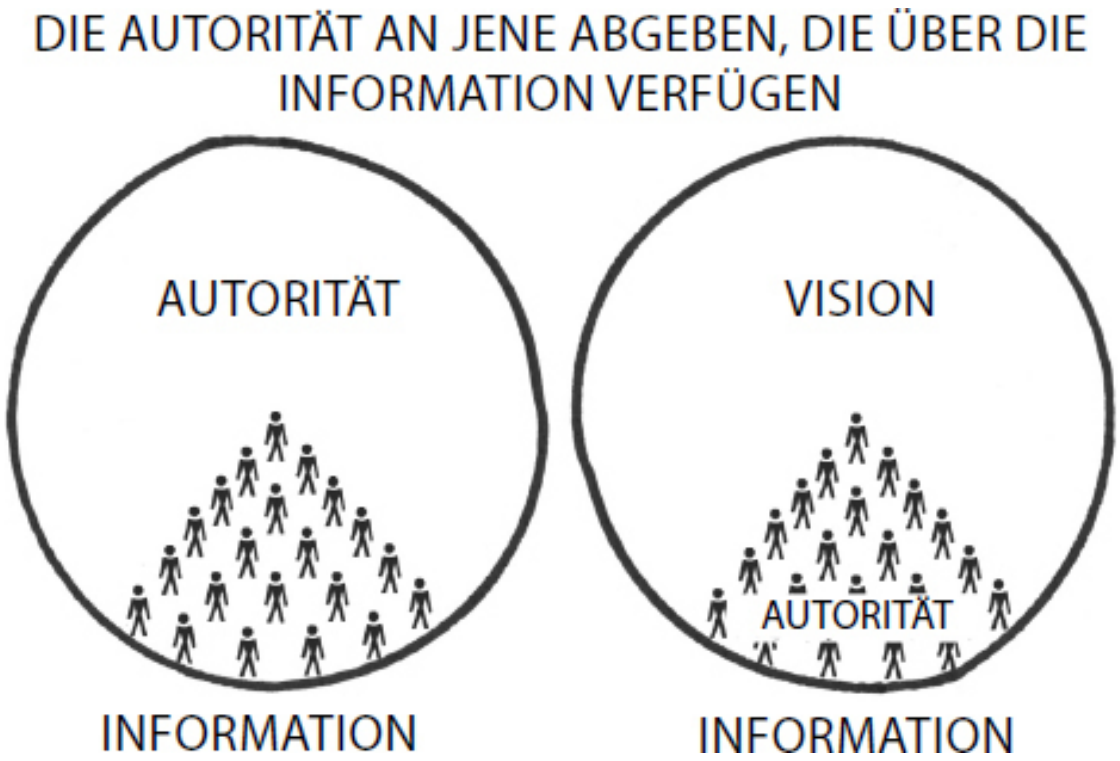
Kapitän Marquet wandte sich an den Navigationsoffizier, der bereits über zwei Jahre auf dem U-Boot diente und fragte ihn, ob er wusste, dass es keine Zwei-Drittel-Einstellung gab. »Yes, Sir«, antwortete der Offizier. Verblüfft fragte der Kapitän: »Warum haben Sie dann die Anordnung gegeben?«

»Weil Sie es mir befohlen haben«, sagte der Offizier.

An diesem Punkt musste Kapitän Marquet sich der Realität stellen: Seine Mannschaft war darauf trainiert, Anordnungen zu folgen, er aber war für ein anderes U-Boot ausgebildet. Und wenn alle weiterhin seinen Befehlen blind gehorchten, konnte etwas sehr, sehr Schlimmes geschehen. »Was geschieht, wenn ein Führer in einer strikten Befehlshierarchie unrecht hat? Alle springen über die Klinge«, schrieb Kapitän Marquet später. Wenn er Erfolg haben wollte, musste er lernen, seiner so schlecht bewerteten Besatzung mehr zu vertrauen als sich selbst. Er hatte keine andere Wahl.

Ein atombetriebenes U-Boot ist keine Firma. Bei einer Firma glauben viele, dass sie einfach das Personal austauschen oder die Technologie erneuern müssen, damit sie besser funktioniert. Es ist eine Option, die von viel zu vielen Führungskräften von Unternehmen als vorteilhaft angesehen wird. Das setzt auch voraus, dass die richtigen Leute gehen und die richtigen

angestellt werden. Was aber, wenn sie gezwungen wären, die Firmen zu steuern wie Kapitän Marquet sein U-Boot? Er konnte nicht zurück an die Küste fahren und eine andere Mannschaft oder ein für ihn passenderes Schiff anfordern. Das war die Herausforderung, der sich Kapitän Marquet nun stellen musste. Er wusste viel und war sehr klug, doch alles, was er über Menschenführung wusste, stellte sich als falsch heraus. Er konnte nicht mehr zulassen, dass seine Mannschaft den Befehlen blind gehorchte – die Folgen könnten katastrophal sein. Er brauchte jetzt Mitdenker, keine Befehlsempfänger.



»Wer an der Spitze ist«, erklärt Kapitän Marquet, »hat alle Autorität, aber keine Information. Wer unten ist«, fährt er fort, »hat alle Informationen, aber keine Autorität. Erst wenn diejenigen, die keine Informationen haben, die Kontrolle aufgeben, kann eine Organisation besser, reibungsloser und schneller arbeiten und ihr maximales Potenzial ausschöpfen.« Das Problem war, so Kapitän Marquet, dass er »süchtig« nach Kontrolle war. Die Mannschaft wiederum war trainiert darauf zu gehorchen, wie das in so vielen Organisationen mit einer falschen Interpretation von Hierarchie der Fall ist. In Organisationen, in denen nur wenige die Verantwortung für ihre

Handlungen übernehmen, wird an irgendeinem Punkt etwas geschehen; etwas Übles, das höchstwahrscheinlich völlig vermeidbar gewesen wäre.

Man muss wieder an die Unternehmen denken, die dank der Entscheidungen von wenigen egoistischen Managern in ihren Reihen leiden müssen.

Ob diese Individuen nun unmoralisch handeln, ein Verbrechen begehen oder einfach gegen die Interessen der Organisation arbeiten, weder sie noch ihre Vorgesetzten scheinen jemals die Verantwortung für ihre Handlungen zu übernehmen. Stattdessen zeigen sie mit dem Finger auf andere. Die Republikaner machen die Demokraten verantwortlich und die Demokraten die Republikaner, wenn die Geschäfte nicht erledigt werden. Die Hypothekenfirmen machten die Banken für den Finanzkrach von 2008 verantwortlich und die Banken die Hypothekenfirmen. Seien wir dankbar, dass niemand von *ihnen* für die Atom-U-Boote verantwortlich ist.

Kapitän Marquet erkannte, dass es nicht die Rolle des Chefs ist, Befehle zu brüllen und allein für den Erfolg oder Misserfolg der Mission verantwortlich zu sein. Die Aufgabe des Führers war es vielmehr, die Verantwortung für den Erfolg jedes Mitglieds der Mannschaft zu übernehmen. Die Aufgabe des Führers ist es, sicherzustellen, dass alle gut ausgebildet sind und sich zutrauen, ihre Pflicht zu erfüllen; ihnen Verantwortung zu geben und sie für den Fortschritt der Mission verantwortlich zu machen. Wenn der Kapitän Anleitungen gibt und Schutz gewährt, wird die Mannschaft tun, was notwendig ist, um die Mission voranzutreiben. In seinem Buch *Turn the Ship Around!* geht Kapitän Marquet alle Schritte durch, die er unternahm – die jede Organisation unternehmen kann – um ein Umfeld zu schaffen, in dem diejenigen Entscheidungen treffen dürfen, die mehr wissen und die tatsächliche Arbeit machen.

Eine der Änderungen, die Kapitän Marquet vornahm: Aus der Kultur der Erlaubnis machte er eine Kultur der Intention. Er verbot buchstäblich das Wort »Erlaubnis« an Bord der *Santa Fe* .

»Sir, ich bitte um Erlaubnis zu tauchen.«

»Erlaubnis gewährt.«

»Zu Befehl, Sir. U-Boot taucht.«

Dieser Standard wurde durch ein einfaches »Sir, ich beabsichtige, das Schiff zu tauchen« ersetzt.

Die Kommandokette blieb intakt. Der einzige Unterschied war ein psychologischer Wechsel der Perspektive. Die Person, die die Handlung ausführte, war nun zu ihrem Initiator geworden, anstatt einen Auftrag auszuführen. Auf die Frage, wie weit er dieses Konzept des »Ich beabsichtige« treibt, weist Kapitän Marquet sofort darauf hin, dass es drei Bereiche gibt, die er nicht delegieren kann. »Ich kann meine rechtliche Haftung nicht delegieren, ich kann meine Beziehungen nicht delegieren und ich kann mein Wissen nicht delegieren. Für alles andere kann ich aber andere die Verantwortung übernehmen lassen«, sagt er.

Bemerkenswert und wichtig an diesem Modell ist, dass die drei Verantwortlichkeiten zwar nicht abgegeben, aber geteilt werden können. Die besten Führer machen das so. Sie teilen, was sie wissen, fragen kenntnisreiche Menschen um Hilfe, um ihre Pflichten wahrnehmen zu können, und machen die Mitarbeiter miteinander bekannt, damit sich innerhalb des Netzwerks neue Beziehungen bilden können. Schlechte Führer horten diese Dinge, im falschen Glauben, dass es ihre Intelligenz, ihr Rang oder ihre Beziehungen sind, die zählen. Sie sind es nicht. In einer Organisation mit einem starken Kreis der Sicherheit ist nicht nur die Person an der Spitze bereit, Informationen zu teilen, sondern auch alle anderen. Wieder ist es die Spitze, die den Ton angibt.

Wenn unsere Führer ihre Wissenslücken und Fehltritte offenlegen, helfen wir nicht nur bereitwilliger, sondern dann sind auch wir bereit, unsere Fehler oder Misserfolge zu teilen. Im Inneren des Kreises muss man keine Angst vor Fehlern haben. In Organisationen, in denen keine Sicherheit geboten wird, ist es wahrscheinlich, dass das Personal Fehler oder Probleme aus Selbstschutz verheimlicht. Diese Fehler und Probleme vertiefen sich jedoch, wenn sie nicht bekämpft werden, und tauchen dann wieder auf, wenn sie so groß sind, dass sie nicht mehr zu bewältigen sind.

Das musste auch Kapitän Marquet erfahren. Erst als er mit dem Scheitern des Modells konfrontiert war, als er den Punkt des Misserfolges, der Verzweiflung erreicht hatte, als er erkannte, dass man von den Menschen, die unter diesen Bedingungen arbeiteten, nicht erwarten konnte, dass sie ihr Bestes taten; da erst orientierte er sein Denken und seine Handlungen vollständig neu. Kapitän Marquet widerstand dem Reflex, das Kommando zu übernehmen. Nun bereitete es ihm große Freude, es aus der Hand zu geben und zu sehen, wie die anderen mit der Verantwortung wuchsen, die sie übernahmen. Die Beziehungen an Bord des U-Boots festigten sich und die Kultur von Vertrauen und Zusammenarbeit wurde dramatisch gestärkt. Sie wurde tatsächlich so weit gestärkt, dass die Mannschaft der *Santa Fe* , einst die schlechteste der gesamten U-Boot-Flotte, zur am besten bewerteten Crew in der Geschichte der Navy aufstieg.

»Es ist nicht das Ziel des Führers, Befehle zu geben«, erklärt Kapitän Marquet. »Führer sind dazu da, Richtung und Zweck aufzuzeigen und es zuzulassen, dass die anderen sich überlegen, was zu tun ist, und wie sie zum Ziel gelangen können.« Das ist die Herausforderung, vor der die meisten Organisationen stehen. »Wir bilden das Personal aus, zu gehorchen, nicht zu denken«, fährt Kapitän Marquet fort. Wenn die Menschen nur gehorchen, können wir nicht erwarten, dass sie die Verantwortung für ihre Handlungen übernehmen. Die Befehlskette ist für Befehle bestimmt, nicht für Informationen. Verantwortung heißt nicht, das zu tun, was man uns sagt, das wäre Gehorsam. Verantwortung heißt zu tun, was richtig ist.

Kapitän Marquet leistete mehr, als sein Boot vom schlechtesten zum besten zu machen. Diese Leistung war zeitlich begrenzt und hatte keinen signifikanten Wert für den langfristigen Erfolg der Organisation, der er diente. Das ist etwa so, als würde man für ein Quartal oder ein Jahr leben, aber das kommende Jahrzehnt ignorieren. Kapitän Marquet schuf ein Umfeld, in dem die Hormone, die das Verhalten steuern, ausgeglichen waren. Das System, das er auf der *Santa Fe* einführte, belohnte Vertrauen und Zusammenarbeit und nicht bloß Gehorsam und Leistung. Mit dem Steigen des Oxytocin- und des Serotonin-Spiegels wuchsen auch der Stolz der Mannschaft, die Sorge für den anderen und den Erfolg des Schiffes. Mit den sozialen Hormonen im Blut verbesserten sie auch ihre Fähigkeit, Probleme gemeinsam zu lösen.

Anders als das Personal von Merrill Lynch unter Stanley O'Neal hörte die Mannschaft der *Santa Fe* auf, Befehle zu erwarten und nur zu arbeiten, um die eigene Haut zu retten; einer opferte sich für den anderen auf und arbeitete für das Wohl der Gemeinschaft. Sie versuchten nicht, ihren Kapitän zu unterlaufen; sie wollten, dass er stolz auf sie war. Alle profitierten davon.

Die Rate der Dienstverlängerungen stieg von nur 3 Prozent im Jahr bevor Kapitän Marquet das Kommando übernahm, auf 33 (der Durchschnitt bei der Navy beträgt 15 bis 20 Prozent). Im Durchschnitt wurden nur zwei bis drei Offiziere pro U-Boot für ein eigenes Kommando ausgewählt. Von der *Santa Fe* hingegen bekamen neun von vierzehn Offizieren an Bord ihr eigenes Kommando auf einem Boot. Die *Santa Fe* machte nicht nur Fortschritte, sie brachte Führungspersönlichkeiten hervor.

In der Physik ist Kraft die Übertragung von Energie. Wir messen die Leuchtkraft einer Glühbirne in Watt. Je höher die Watt-Zahl, desto mehr elektrische Energie wird in Licht und Wärme umgewandelt und desto stärker ist die Birne. Organisationen und ihre Führungskräfte arbeiten genauso. Je mehr Energie von der Spitze der Organisation auf die übertragen wird, die die tatsächliche Arbeit machen, diejenigen, die mehr darüber wissen, was im Alltag vorgeht, desto machtvoller ist die Organisation und desto machtvoller sind die Führungskräfte.

19. Führung Lektion 3: Integrität zählt

Der Schützenloch-Test

Der Oberst entschuldigte sich für die kleine Verspätung bei der Sitzung. Er hatte sich mit einem »Vorfall« beschäftigen müssen, wie er es nannte. Er war eine imposante Erscheinung, vom Scheitel bis zur Sohle ein Marine. Er hatte eine gerade Haltung wie ein Holzklotz, breite Schultern, eine schmale Taille. Seine Uniform war perfekt gebügelt, und er trug sie mit Stolz. Er

trug den Kopf hoch und strotzte vor Selbstvertrauen. Er nahm seine Verantwortung als leitender Offizier der Marine Corps Officer Candidates School, kurz OCS, in Quantico, Virginia, sehr ernst. [90]

Obwohl die Akademie für die Ausbildung des Offizierskorps konzipiert ist, geht es bei OCS um mehr als die Aussiebung der Offiziere. Es ist sicherlich hart, aus dem Ausbildungslager rausgeschmissen zu werden (der Basisausbildung für angeworbene Marines), aber wenn ein Soldat nicht den Anforderungen von OCS für die Führung der Marines entspricht, kann er nicht Offizier werden. Es reicht nicht, führen zu wollen und hart zu arbeiten. Anders als im privaten Sektor, in dem gute Arbeit oft mit Führungspositionen belohnt wird, ist bei den Marines Führung auch eine Charaktersache – nicht nur eine Sache der Stärke, der Intelligenz oder der Erfolge.

An diesem Tag hatte es einen Vorfall mit einem Offiziersanwärter gegeben, der die Aufmerksamkeit des Oberst erforderte. Tatsächlich war der Vorfall so ernst, dass man überlegte, den Kadetten endgültig von der OCS zu entfernen. Voller Neugierde fragte ich, was der Kadett getan hatte, das seine Karriere als Offizier im Marine Corps beenden konnte. Ich fragte mich, welches Verbrechen er begangen hatte.

»Er ist auf Posten eingeschlafen«, sagte der Oberst.

»Das war alles?«, fragte ich. »Ihr Burschen seid strenger als ich dachte.« Der Kadett war eingeschlafen. Er war nicht im Kampfeinsatz; er setzte kein Leben aufs Spiel. »Er schlief ein – in den Wäldern von Virginia und das reicht, um seine Karriere zu beenden?«, dachte ich mir.

»Es hat nichts damit zu tun, dass er eingeschlafen ist«, sagte der Oberst. »Als wir ihn fragten, stritt er es ab. Als wir ihn nochmals fragten, stritt er es nochmals ab. Erst als wir ihm unbestreitbare Beweise vorlegten, sagte er, dass er die Verantwortung für seine Handlungen übernehmen will. Unser Problem ist«, sagte der Oberst, »dass die Verantwortung für eine Handlung dann übernommen werden muss, wenn sie stattfindet – nicht, wenn man erwischt wird.«

Er erklärte weiter, dass im Marine Corps Vertrauen und Integrität eine Frage von Leben und Tod sind. Wenn ein junger Offizier den Befehl einer Marines-Einheit übernähme und die Marines nicht vollständig darauf vertrauen könnten, dass die Informationen, die ihnen ihr Offizier gäbe, der Wahrheit entsprächen – gleichgültig ob sie gut, schlecht oder neutral wären –, dann würden die Marines möglicherweise zögern, die Entscheidung des Offiziers anzweifeln oder nicht als Team agieren. Wenn sie also den Menschen nicht vertrauen können, die für sie verantwortlich sind, dann hat das schlimme Folgen. Im Fall des Marine Corps kann es tödlich sein.

Wenn Marines, die ihrem Offizier gehorchen sollen, auch nur für einen Sekundenbruchteil den Verdacht hegen, dass dieser Offizier nicht die Wahrheit sagt oder nicht die Verantwortung für seine Handlungen übernimmt, einfach um seine Haut zu retten oder um sich selbst ins richtige Licht zu rücken, dann schwindet der Kreis des Vertrauens, der Zusammenhalt und die Schlagkraft der Einheit leiden. Die Marines sind nicht nur so gut, weil sie groß, stark und furchtlos sind. Sie sind auch deshalb gut, weil sie einander vertrauen und daran glauben, dass die Männer an ihrer Seite das Richtige tun werden. Das ist der Grund, warum die Marines als Gruppe so effektiv sind.

Das gilt für jede Organisation, auch wenn es nicht um Leben und Tod geht. Wenn wir den Verdacht haben, dass die Führungskräfte Unwahres sagen, um sich oder die Firma besser dastehen zu lassen oder einer Demütigung oder ihrer Verantwortung zu entgehen, dann schwindet unser Vertrauen in sie. Das ist eine natürliche Reaktion. Unser Gehirn nützt die Information, die wir erhalten, mit Blick auf unser eigenes Überleben. Wenn wir unsere Führer verdächtigen, die Wahrheit in ihrem eigenen Interesse zurechtzubiegen, dann warnt uns unser Unterbewusstes, nicht mit ihnen in den Schützengraben zu steigen.

Während derselben OCS-Übung schlief noch ein anderer Marine ein. Er gab es sofort zu und wurde angemessen bestraft. Bezüglich seiner Führungsqualitäten hatten die Marines in seinem Fall kein Problem. Er machte einen Fehler, das geht in Ordnung. Er war aufrichtig und übernahm die Verantwortung sofort. Führungsqualitäten haben nach dem Verständnis der Marines nichts damit zu tun, dass man immer recht hat.

Führungsqualitäten stellen kein Rangabzeichen am Kragen dar. Es geht um Verantwortungsgefühl, das nahezu ausschließlich vom Charakter abhängt. Führungsstärke heißt Integrität, Ehrlichkeit und Verantwortungsgefühl; das sind Grundbestandteile des Vertrauens. Führungsstärke heißt nicht, das zu sagen, was wir hören wollen, sondern das, was wir hören *müssen* . Eine wahre Führungspersönlichkeit, die tiefes Vertrauen und Loyalität bekommen will, muss zuallererst die Wahrheit sagen.

Wie man kein Vertrauen aufbaut

»Integrität«, sagte der CEO, »ist das Fundament unseres Unternehmens.« [91]

Laut Lexikon ist »Integrität« »die strikte Einhaltung eines Kodex von vornehmlich moralischen oder künstlerischen Werten«. Das heißt, dass integres Handeln manchmal höhere Ansprüche stellt als gesetzmäßiges Handeln. Als Synonym wird »Unbestechlichkeit« angegeben. Integrität ist mehr als nur ein Wort an der Wand neben anderen »Werten« des Unternehmens; es ist der Grund, warum wir einander trauen – das »Fundament« des Vertrauens, um die Wortwahl des Spitzenmanagers zu verwenden.

Wir müssen sicher sein, dass die Information wahr ist, die uns andere, vor allem unsere Chefs geben – egal, ob sie gut oder schlecht ist. Wir müssen sicher sein, dass ein Mensch meint, was er sagt. Wenn wir seine Integrität anzweifeln, können wir ihm nicht unser Leben oder das Leben unserer Lieben anvertrauen. Wenn wir die Integrität eines Menschen anzweifeln, würden wir nicht mit ihm in den Schützengraben steigen. Die Integrität der Mitglieder unserer Gemeinschaft ist in der Wahrnehmung unseres Gehirns eine Frage von Leben und Tod.

Als Menschen, als soziale Wesen, sind wir dazu veranlagt, ständig die Worte und die Taten der anderen zu bewerten. Das ist ein fortwährender Prozess. Wir vertrauen niemandem wegen einer einzigen Information, auch wenn sie wahr ist. Vertrauen entsteht, wenn unser Gehirn genügend Belege hat, die es überzeugen, dass eine Person oder eine Organisation tatsächlich

ein ehrlicher Makler ist. Deshalb muss Integrität gelebt und nicht nur gedacht werden. Integrität wird dann begründet, wenn Worte und Taten mit unseren Intentionen übereinstimmen. Fehlende Integrität ist im besten Fall Heuchelei, im schlechtesten Fall aber Lüge. Am häufigsten begegnen wir fehlender Integrität in der Geschäftswelt, wenn der Chef einer Organisation sagt, was die anderen hören wollen, statt der Wahrheit.

Aus diesem Grund trauen wir den Politikern nicht. Selbst wenn wir eine Liste von Aussagen eines Politikers durchgehen und allen zustimmen, trauen wir ihm nicht, weil wir den Verdacht hegen, dass er selbst nicht alles glaubt, was er da sagt. Nicht einmal mit engen Freunden oder mit der Familie sind wir immer einer Meinung, es ist also anzunehmen, dass Politiker nicht völlig ehrlich sein können, wenn sie in allem mit uns übereinstimmen.

Politiker verbringen während ihrer Kampagnen viel Zeit auf der Straße, schütteln Hände und lernen die Menschen kennen. Aber wenn ihnen wirklich etwas an ihren Wählern liegen würde, dann würden sie das ganze Jahr über ihre Hände schütteln und sie treffen, nicht nur, wenn es ihren Zielen dient. Ron Paul war Präsidentschaftskandidat im Jahr 2012. Seine Ansichten sind nicht populär im Land. Und doch war er glaubwürdiger als alle anderen Kandidaten, weil er bereit war, seine Meinung zu sagen, auch wenn er wusste, dass er deshalb nicht gewählt werden würde. Außerdem vertrat er dieselben Meinungen wie früher. Ich bin in vielen Fragen anderer Meinung als Ron Paul und würde ihn nicht wählen, aber ich würde ihm in einem Schützengraben mehr vertrauen als manchen von denen, die ich wähle. Aus einem Grund: Er ist integer.

Bei Integrität geht es nicht darum, ehrlich zu sein, wenn man mit den anderen einer Meinung ist; integer ist, wer auch ehrlich ist, wenn er anderer Meinung ist oder, noch wichtiger, wenn er Fehler macht oder einen Fehltritt tut. Nochmals, die Schaffung von Vertrauensverhältnissen ist aus der Perspektive unseres sozialen Gehirns ein Frage von Leben und Tod, aus der Perspektive unseres modernen, westlichen Lebensstils aber eine Frage der Sicherheit und des Schutzes gegen die Einsamkeit und die Verletzlichkeit. Wir brauchen Menschen, die es zugeben können, wenn sie einen Fehltritt tun, und nicht versuchen, es zu verstecken oder Geschichten erfinden, um

ihr Image zu schützen. Jeder Versuch, die Tatsachen zu verdrehen, ist eigennützig, und diese egoistische Motivation kann unserer Gruppe Schaden zufügen, wenn sie in Gefahr gerät. Das ist nicht schwer zu verstehen.

Für Führungskräfte ist Integrität äußerst wichtig. Wir müssen darauf vertrauen können, dass ihre Richtungsvorgabe im Interesse aller ist und nicht nur ihnen gut nutzt. Als Mitglieder eines Stammes, die dazugehören wollen, die Schutz und Hilfe von der Gruppe anstreben, werden wir unseren Führern oft blind folgen im Glauben (oder der Hoffnung), dass es in unserem Interesse ist. Das ist unsere Abmachung mit unseren Führern. Die Gruppe arbeitet hart, um deren Vision zum Leben zu erwecken, sie wiederum bieten uns Schutz auf dem Weg dahin, was auch ehrliche Urteile und Kommentare erfordert. Wir müssen das Gefühl haben, dass sie sich wirklich um uns kümmern. Es ist genauso, wie es der Spitzenmanager sagte.

»Integrität ist das Fundament unseres Unternehmens«, sagte Michael Duke, der Geschäftsführer, Präsident, Direktor und Vorstandsvorsitzende des Global Compensation Committees und Vorsitzender des Aufsichtsrates von Walmart (ja, das ist sein voller Titel), den Aktionären.

> »Unsere Kultur ist, was wir sind. Es sind nicht nur Wörter an der Wand des Heimbüros, des Anschlagbretts oder im Hinterzimmer des Geschäfts. Unsere Kultur macht uns zu etwas Besonderem. Sie unterscheidet uns von der Konkurrenz. Sie zieht Menschen von überall an. Deshalb müssen wir unsere Kultur stark halten, wohin wir auch gehen und was wir auch ändern. Ich bin tief überzeugt davon, dass der Einzelhändler, der das Individuum respektiert, für den der Kunde an erster Stelle steht, der nach der besten Leistung strebt und dem man vertraut, die größten Aussichten auf Erfolg hat.« [92]

Ich bewundere Führer, die an den Wert der Unternehmenskultur glauben. Ich respektiere Führer, für die die Menschen an erster Stelle stehen. Und ich stehe loyal zu denen, die glauben, dass Integrität das Fundament einer Organisation ist. Diese Grundsätze sind die Bestandteile einer sehr starken Kultur, in der die Menschen einander und auch der Organisation verpflichtet sind. Eine Haltung, die den Menschen an die Spitze stellt und

sich der Integrität verpflichtet, ist der Kern der Kultur beim US-Marine-Corps und die treibende Kraft bei Barry-Wehmiller (auch wenn sie keine Presseerklärung geben, die das verkündet).

Was sollen wir aber denken, wenn Duke bei derselben Generalversammlung, in der er über Integrität sprach, auch sagte, dass »Wachstum« seine höchste Priorität ist? Ich dachte, das wären die Kunden! Bedeutet das, dass die Kultur, die der Ausdruck der gemeinsamen Werte und Grundsätze einer Gruppe von Menschen ist, einfach eine Wunschliste an der Wand darstellt?

Nach der Stimmrechtsvollmacht von Walmart im Jahr 2011 verdiente Duke in diesem Jahr 17 Millionen Euro. Was die Stimmrechtsvollmacht aber verschweigt, ist die Tatsache, dass das Unternehmen die Art der Berechnung von Dukes Bonus geändert hatte. Viele Jahre lang wurde der Bonus auf der Grundlage der flächenbereinigten Umsätze berechnet, aber der Vorstand, dessen Vorsitzender Duke war, erweiterte die Grundlage auf die Gesamtumsätze – ein Ziel, das leichter erfüllt werden konnte. Wie sich herausstellte, waren die flächenbereinigten Umsätze zwei Jahre in Folge zurückgegangen, das hätte also Dukes Vergütung getroffen. Durch die geänderten Spielregeln konnte die Evaluierung seiner »Leistung« von den Gesamtverkäufen profitieren, die stark von Walmart International gestützt wurden.

Jackie Goebel, eine Walmart-Angestellte aus Kenosha, Wisconsin, bekommt wie Duke einen Bonus auf der Grundlage der Firmenumsätze. Im Jahr 2007 betrug ihr Bonus, der auf der Grundlage von flächenbereinigten Umsätzen berechnet wird, 1.000 Euro. [93] Bei ihr änderte sich diese Grundlage nicht; das Ergebnis war, dass Frau Goebel im selben Jahr, in dem Duke 17 Millionen erhielt, 39 Euro bekam. Die Regeln wurden nicht zum Nutzen aller geändert – nur für den Mann an der Spitze.

Obwohl die Prioritäten, die Mike Duke und der Vorstand einer Gruppe gegenüber nennen, anscheinend nicht dieselben sind wie diejenigen, die sie vor einer anderen Gruppe präsentieren, und obwohl sie auf eine Art zu agieren scheinen, die der Definition von Integrität völlig entgegenläuft, ist es nicht nur ihre Schuld. Das Problem ist, dass sie die Folgen ihrer

Entscheidungen nur nach Zahlen in einer Tabelle beurteilen. Das ist einer der Nebeneffekte von destruktivem Überfluss. Wie konnte man von ihnen bei Operationen in so großem Maßstab verlangen, dass sie den Kreis der Sicherheit über sich selbst und den Kreis der Spitzenmanager hinaus ausdehnten – den Menschen, die sie tatsächlich kannten?

Wenn unsere Führer unter den Bedingungen der Abstraktion agieren, werden sie ihre Interessen über diejenigen der anderen stellen. Innere Zirkel haben Vorrang vor größeren Kreisen der Sicherheit. Aber es wird auch eine Botschaft an das übrige Unternehmen gesandt. Wenn Führer handeln, um ihre eigenen Interessen zu schützen – vor allem wenn diese Handlungen zu Lasten anderer gehen –, senden sie an alle anderen ein Signal, dass es in Ordnung ist, wenn sie dasselbe tun. Aus diesem Grund kann und sollte Duke für Entscheidungen, die seine Integrität in Frage stellen, zur Rechenschaft gezogen werden.

Die Firmenchefs geben den Ton und die Richtung für das Personal vor. Heuchler, Lügner und egoistische Führer erzeugen eine Kultur mit Heuchlern, Lügnern und egoistischen Angestellten. Firmenchefs hingegen, die die Wahrheit sagen, erzeugen eine Kultur, in der auch die Angestellten die Wahrheit sagen. Es ist einfach: Wir folgen dem Vorbild.

Zwischen 2005 und 2009 zahlte der Generaldirektor von Ralph Laurens Niederlassung in Argentinien in Zusammenarbeit mit einigen anderen Angestellten der Firma regelmäßig Schmiergelder an Regierungsbeamte. [94] Im Gegenzug konnte die Firma schnellere Lieferungen durchführen und dabei die nationalen Importbestimmungen umgehen. Die Angestellten zahlten die Schmiergelder mit einem Zollagenten als Mittelsmann und gingen so weit, fingierte Rechnungen auszustellen, um ihre Spuren zu verwischen. Sie erfanden Dienstleistungen, um die Zahlungen zu verschleiern, etwa Ausgaben für »Beladung und Auslieferung« oder »Steuern« und ähnliches. Mehr als vier Jahre lang versorgten die Angestellten der Firma in Argentinien Zollbeamte mit Geschenken, darunter Bargeld, Schmuck, teure Kleidung und auch eine Handtasche, deren Verkaufspreis 9.000 Euro betrug.

Diese Praxis verstieß gegen eine Reihe von Gesetzen im internationalen Handel. Das ließ bei der Führung der Ralph Lauren Corporation die Alarmglocken schrillen, als sie von den Gesetzesverstößen erfuhr. Sie hätte versuchen können, die Angelegenheit zu vertuschen, oder wenigstens eine teure PR-Beraterfirma anzuheuern, um die Firma vor negativen Folgen zu schützen. Stattdessen kontaktierten die Manager von Ralph Lauren, als sie von der Sache erfuhren, innerhalb weniger Tage die US-Behörden, legten offen, was sie gefunden hatten und boten ihre Mithilfe bei den Ermittlungen über die Geschäfte ihrer eigenen Firma an.

Vertrauensbildung hat nur eine Voraussetzung:
dass wir die Wahrheit sagen .

Als die Manager der Mutterfirma von der Sache Wind bekamen, hatten die Schmiergelder eine Höhe von etwa 570.000 Euro erreicht. Am Ende musste die Ralph Lauren Corporation Strafen und Gebühren in Höhe von 830.000 Euro an das Justizministerium zahlen und 690.000 Euro an die US-Börsenaufsicht, aber das machte sich bezahlt. Wie der Marinesoldat, der die Verantwortung übernahm, als er einschlief, und seine Bestrafung akzeptierte, zeigte Ralph Lauren, dass sie vertrauenswürdig war. Alles, was ihre Führung zu tun hatte, war, die Wahrheit zu sagen. Die Strafen kosteten die Firma um die 1,5 Millionen Euro, aber wenn sie nicht ehrlich gewesen wäre, hatte es sie ihren Ruf gekostet und all das Vertrauen, dass sie sich bei ihren Partnern aufgebaut hatte. Der Profit war es nicht wert, dass sie ihre Integrität opferte.

Vertrauensbildung hat nur eine Voraussetzung: dass wir die Wahrheit sagen. Das ist alles. Es ist nicht schwer. Aus unerfindlichen Gründen sind viele Menschen und Führer nicht in der Lage, die Wahrheit zu sagen, oder erfinden lieber Geschichten, um unschuldig zu erscheinen. Unser primitives Gehirn, auf unser Überleben fixiert, kann das durchschauen. Deswegen trauen wir Politikern und Konzernen so wenig. Es hat nichts mit der Politik

oder großen Geschäften an sich zu tun. Es geht darum, wie die Politiker und die Führer von Konzernen mit uns sprechen.

Jeder sollte auf seinen Direktor oder seinen Firmenchef schauen und sich fragen: »Würde ich mit ihm in einen Schützengraben steigen?« Die Direktoren und Firmenchefs, die auf unsere harte Arbeit angewiesen sind, sollten sich im Gegenzug fragen: »Wie stark ist die Firma, wenn die Antwort nein ist?«

Wenn Konzerne lernen, die Wahrheit zu sagen

Als der Plan der Bank of America, eine Gebühr von fünf Euro im Monat für die Nutzung der Bankkarte zu erheben, auf den Widerstand der Kunden stieß, sprach Firmenboss Brian Moynihan davon, dass das Unternehmen ein »Recht auf Profit« habe. [95]

Doch diese Stellungnahme half nicht viel, die Empörung der Kunden im ganzen Land zu dämpfen, die sich zusammentaten und drohten, ihre Konten bei der Bank aus Protest zu kündigen. Es gab Demonstrationen in Los Angeles und in Boston, eine Frau in Washington sammelte 300.000 Unterschriften gegen das Unternehmen aus North Carolina. Der Zorn wurde durch die Tatsache gesteigert, dass die Gebühr nicht für alle Kunden der Bank of America galt. Die reichsten wurden ausgenommen. Es waren vor allem die durchschnittlichen Kunden mit Girokonten, die von einer Gehaltszahlung zur nächsten lebten, die davon betroffen waren.

Die Bank of America weigerte sich bekanntzugeben, ob die Zahl der Kontoschließungen nach der Ankündigung der neuen Gebührenpolitik höher war als normal. [96] Aber am Dienstag, den 1. November 2011, genau 33 Tage nach der Ankündigung, veröffentlichte die Bank eine Presseerklärung, in der sie feststellte, dass sie den Plan fallen ließ.

Die Führungskräfte großer Firmen ändern ihre Entscheidungen häufig. Wir erwarten nichts anderes, als dass Menschen und Firmen Fehler machen und dumme Entscheidungen treffen. Das geht völlig in Ordnung. Immer alles

richtig zu machen, baut kein Vertrauen zwischen Menschen oder zwischen Menschen und Organisationen auf. Ehrlichkeit baut Vertrauen auf. Aber die Bank of America war nicht ehrlich, als sie ihre Gebührenpläne aufgab.

Zunächst hatte die Bank of America ihre Gebührenidee ausschließlich in Geschäftskreisen diskutiert; zu diesem Zeitpunkt sagte sie klipp und klar, was ihre Motivation und ihre Absichten waren. Wie auch andere Banken opponierte sie lautstark gegen den Dodd-Frank Act, mit dem den Banken nach der Finanzkrise Grenzen bei ihrer Gebührenpolitik gesetzt wurden. »Die Wirtschaftlichkeit der Ausstellung von Bankkarten hat sich durch die neuen Bestimmungen geändert«, sagte eine Sprecherin der Bank. [97] Es wurde allgemein berichtet und blieb unbestritten, was die geplanten Gebühren leisten sollten: den Ausfall der Einnahmen ausgleichen. Viele Banken spielten mit dem Gedanken – aber die Bank of America war die Erste, die ihn tatsächlich umsetzte.

Die Bank gab der Finanzwelt eine Erklärung, der Öffentlichkeit aber eine andere. Als sie den Plan offiziell machte, hatte sie die Dreistigkeit zu behaupten, dass die geplanten Gebühren den »Kunden halfen, alle zusätzlichen Möglichkeiten der Karte voll auszuschöpfen, wie etwa den Schutz vor Betrug.« Das ist nicht einmal gut gelogen. Das ist so, als würde General Motors sagen, dass das Unternehmen den Kunden fünf Euro täglich dafür berechnet, dass sie mit ihrem Auto fahren und alle seine Annehmlichkeiten genießen können. Die Kunden der Bank of America schluckten die Geschichte nicht. Und so änderte die Bank angesichts des öffentlichen Aufschreis die Geschichte. In einer knappen Pressemitteilung versuchte sie, den Schaden wieder gutzumachen, den sie sich zugefügt hatte.

CHARLOTTE; N. C., 1. NOVEMBER 2011 (WIRTSCHAFTSNACHRICHTEN)

BANK OF AMERICA WIRD BANKKARTENGEBÜHR NICHT EINFÜHREN

In Reaktion auf das Feedback ihrer Kunden und Veränderungen in der Wettbewerbssituation am Markt beabsichtigt die Bank of America nicht mehr, die Bankomatkartengebühr einzuführen.

»Wir haben die Reaktionen unserer Kunden in den letzten Wochen genau verfolgt und wir verstehen ihre Sorge in Bezug auf die vorgeschlagene Bankkartengebühr«, sagte David Darnell, Co-Geschäftsführer. »Die Meinung unserer Kunden ist uns sehr wichtig. Wir werden daher aktuell die Gebühr nicht erheben und auch keine Pläne vorantreiben, das in Zukunft zu tun.«

»Die Reaktionen der Kunden« testet man freilich normalerweise vor einer Entscheidung, nicht danach. Aber halten wir uns nicht mit Details auf. Die Realität ist, dass die Bankmanager tatsächlich auf die kritischen Kommentare der TV-Moderatoren und die brüllenden Demonstranten vor ihren Büros reagierten sowie auf das Geld, das auch von ihren eigenen Konten verschwand, weil die Kunden weit überdurchschnittlich viele Konten kündigten.

Das Einzige, was die Bank of America tun hätte müssen, um das Vertrauen ihrer Kunden – und auch der Wall Street – zu gewinnen, wäre gewesen, die Wahrheit zu sagen. Das ist alles. Die Pressemitteilung, die die Zurücknahme der Entscheidung verkündete, hätte auch so aussehen können:

CHARLOTTE, N.C., 1. NOVEMBER 2011

BANK OF AMERICA RECHNETE NICHT MIT DERART HEFTIGEN REAKTIONEN

In Folge des Aufschreis der Kunden und der negativen Reaktionen in der Presse beabsichtigt die Bank of America nicht mehr, eine Bankkartengebühr einzuführen.

»Wir sind mit größeren finanziellen Herausfordungen als sonst konfrontiert«, sagte Co-Geschäftsführer David Darnell. »Wir dachten, wir könnten die Einnahmen steigern, wenn wir eine Bankkartengebühr einführen. Wir erwarteten negative Reaktionen, aber nicht in diesem Ausmaß. Wir werden daher keinen Plan einer Gebühr für die Bankkarten irgendeines unserer Kunden umsetzen. Des Weiteren entschuldigen wir uns für unsere Kurzsichtigkeit. Wir haben sicherlich eine wertvolle Lektion erhalten, wie wichtig unsere Kunden sind und wie groß ihr Einfluss auf unsere Finanzen ist.«

Obwohl die ursprüngliche Entscheidung immer noch vollständig entgegen den Interessen der Kunden war, hätte es mehr Vertrauen eingeflößt, wenn die Bank einfach die Wahrheit gesagt hätte. Die Bank of America hätte ihren Ruf sogar verbessert, wenn sie einfach ehrlich gewesen wäre. Das Vertrauen, das wir in eine Organisation haben, wird auf dieselbe Art aufgebaut wie das Vertrauen in eine Person. Wir müssen wissen, was wir vom anderen erwarten können, damit wir unsere sozialen Bindungen steuern können und wissen, wem gegenüber wir uns verletzlich und schwach zeigen und wem wir ohne Angst den Rücken zukehren können. Es geht nicht darum, zu gewinnen oder zu verlieren. Alles, was wir wissen wollen, ist, mit wem wir uns in einem Schützengraben sicher fühlen können.

Der eine Marine übernahm erst die »Verantwortung« für seine Tat, als man ihn überführt hatte; leider ist eine verstörende Neigung moderner Unternehmen zum selben Verhalten festzustellen. Wenn eine Firma erwischt wird, diskutieren dann die leitenden Manager, wie sie die Strafe mildern oder vermeiden können, oder diskutieren sie die Notwendigkeit, das Richtige zu tun auf der Grundlage eines höheren Moralkodex – eines Kodex von Ethik und Moral? Anders als die Führungsmannschaft von Ralph Lauren frisierten die Manager der Bank of America die Informationen, um den Anschein zu erwecken, dass ihre Kunden sie interessierten, obwohl es glasklar war, dass sie aus eigenem Interesse handelten.

Stellen Sie sich vor, Ihr Chef sagt Ihnen, dass Ihre Firma ihre größte Forderung abschreiben muss und deshalb alle in Ihrer Abteilung

Gehaltskürzungen zu erwarten haben, vielleicht sogar einen Zwangsurlaub, da sich die Firma umgruppieren muss. Es wird eine Zeit lang schwierig sein, sagt Ihr Chef, aber wenn Sie einwilligen, dabeizubleiben, werden Sie entschädigt werden, wenn die Dinge besser laufen. Wem würden Sie mehr glauben, einem Manager der Bank of America oder einem Manager der Ralph Lauren Corporation? Es ist so, wie die alte Zen-Weisheit sagt: So wie wir eine Sache tun, werden wir alles tun.

20. Führung Lektion 4: Freunde sind wichtig

Siegen oder dienen

Irgendwann in den frühen Neunzigerjahren beschloss Newt Gingrich, republikanischer Abgeordneter im Repräsentantenhaus aus dem sechsten Wahlkreis in Georgia, frustriert von der jahrzehntelangen Vorherrschaft der demokratischen Partei im Abgeordnetenhaus, dass es an der Zeit war, die Mehrheit zu erobern. Das Problem war, dass er ein System verändern wollte, das funktionierte. [98]

Die beiden Parteien arbeiteten in Wahrheit recht gut zusammen. Obwohl die Demokraten seit Jahrzehnten die Mehrheit im amerikanischen Kongress innehatten, war das Hauptziel nicht, im Gegensatz zu heute, damit zu prahlen, dass man das Haus kontrollierte; man prahlte damit, wer die Arbeit erledigen konnte. Die Demokraten wussten, dass sie die Republikaner trotz ihrer Mehrheit brauchten, daher vermieden sie es, sich bei Erfolgen alleine mit den Lorbeeren zu schmücken. Es wurde hinter den Kulissen daran gearbeitet, beiden Parteien die Möglichkeit zu geben, Siege für sich zu verbuchen und ihre jeweilige Wählerschaft anzusprechen. Wahl für Wahl schienen die Demokraten die Mehrheit nahezu automatisch zu gewinnen, aber nicht unbedingt, weil sie besser zu sein schienen. Wenn die Kontrolle nicht das Hauptziel ist, dann wird die Arbeit erledigt, durch Zusammenarbeit werden die Bedürfnisse beider Parteien befriedigt.

Für Kongressmitglieder war es auch der Normalfall, dass sie und ihre Familien in Washington D. C. wohnten, sie hielten sich in ihren Büros im Wahlbezirk immer dann auf, wenn es die Arbeit im Kongress zuließ. Sie lebten in Washington in einer kleinen Welt für sich, in der ihre Familien in dieselben Kirchen und Schulen gingen, unabhängig von ihrer Parteizugehörigkeit. Die Demokraten und Republikaner stritten, debattierten und kritisierten einander während des Tages in den Ausschüssen, gingen dann aber am Abend zu denselben Schulfeiern, Grillpartys und Cocktail-Empfängen. Trotz ihrer Differenzen wurden Beziehungen aufgebaut sowie die Fähigkeit, einander zu vertrauen und zusammenzuarbeiten.

Charles Gibson, ehemals Nachrichtensprecher und Fellow an der Harvard's John F. Kennedy School of Government, erzählt, dass George McGovern, demokratischer Senator aus Süd-Dakota, und Bob Dole, republikanischer Senator aus Kansas, abwechselnd das Wort im Senat ergriffen und über die Politik des jeweils anderen lästerten, aber am selben Tag freundschaftlich vereint gesehen wurden. [99] Ein anderes Beispiel ist Tip O'Neill, der forsche demokratische Präsident des Repräsentantenhauses, der sich regelmäßig mit Bob Michel traf, dem Fraktionsführer der Republikaner. Sie arbeiteten zusammen.

Als in den frühen Achtzigerjahren die Steuersenkungen von Präsident Reagan diskutiert wurden, sagte O'Neill nach Gibsons Worten: »Der Präsident zeigt kein Interesse am, keinen Bezug zum und keine Sorge für den kleinen Mann in diesem Land.« Präsident Reagan bezichtigte ihn im Gegenzug »purer Demagogie«. Als der Präsident ihn später aufrief, seine Sprache zu zügeln, soll O'Neill geantwortet haben: »Alter Freund, so ist die Politik. Nach sechs Uhr am Abend können wir uns vertragen, aber vor sechs Uhr wird Politik gemacht.« Heute scheint den ganzen Tag und die ganze Nacht hindurch Politik gemacht zu werden, was kaum mehr Zeit für Freundschaften lässt.

So war es früher. Die Mitglieder der Parteien überbrückten die Kluft, indem sie Freundschaften schlossen, die ihnen eine gemeinsame Perspektive gaben; sie hatten ein Gefühl für das gemeinsame Ziel. Obwohl es in Washington immer schwere Differenzen gab, funktionierte der Kongress in

den Sechziger-, Siebziger- und Achtzigerjahren – Demokraten und Republikaner hatten im Großen und Ganzen einen Weg gefunden, zusammenzuarbeiten. Das aber geschieht, wie es von unseren biologischen und anthropologischen Voraussetzungen her verständlich ist, am effektivsten, wenn wir uns an denselben Tisch setzen und einander persönlich kennen.

Gingrich aber, dem der Sieg wichtiger zu sein schien als alles andere, führte den Kongress in eine andere Richtung. Zusammenarbeit war out. Das neue Ziel war Kontrolle. Seine Strategie war es, das existierende System zu zerstören. Um den Status quo bloßzustellen, präsentierte er das Bild eines Systems, das so korrupt war, dass nur eine vollständige Erneuerung es retten konnte. 1994 hatte er Erfolg. Die republikanische Partei übernahm die Kontrolle über das Repräsentantenhaus, an der Spitze Gingrich als Präsident; damit war die Hoffnung auf eine Zusammenarbeit der beiden Parteien gestorben.

Einmal am Zug, leitete Gingrich eine Reihe von Änderungen ein, die die Art, wie die Geschäfte in Washington erledigt wurden, vollständig über den Haufen warfen. Es begann mit intensiverer Spendensammlung. Eine der Änderungen war der neue Anspruch, dass die Abgeordneten des Repräsentantenhaus den Großteil der Zeit in ihren Heimbezirken verbringen sollten, nicht in der Hauptstadt. In den Achtzigerjahren wohnten fast zwei Drittel der Kongressabgeordneten in Washington, D. C. Heute findet man nicht einmal eine Handvoll. Stattdessen fliegen die Abgeordneten für eine kurze Arbeitswoche nach Washington, das heißt, sie kommen am Dienstag in den Kongress und fliegen am Donnerstagabend zurück in ihre Heimatstaaten. Das Ergebnis ist eine große Veränderung im Verhältnis der Demokraten und der Republikaner. Da die Vertreter der beiden Parteien die meiste Zeit nicht an ihrem Arbeitsplatz verbringen, weil sie zu Hause Spenden sammeln, haben sie nun weniger Gelegenheit, miteinander zu sprechen, und sie pflegen sicher weniger häufig soziale Kontakte untereinander als die vorhergehende Generation der Gesetzgeber. Unter diesen Umständen besteht kaum eine Möglichkeit, Vertrauen aufzubauen.

Es gibt natürlich viele Kräfte, die an der tiefen Kluft, mitgewirkt haben, die heute im Kongress existiert, und Gingrichs Aufstieg ist nur eine von ihnen.

Die Rückkehr in die Wahlbezirke und hoch politisierte Medienberichterstattung trugen zur Polarisierung ebenfalls bei, aber auch die übermäßige Nutzung des Internets. Warum sollte man persönlich miteinander sprechen, wenn man eine E-Mail schicken kann?

Die Kongressabgeordneten gingen dazu über, die Macht zu horten, anstatt sie zu teilen. Ohne eine gemeinsame Leitvision oder ein gemeinsames Ziel wird nicht mehr regiert, um selbstlos einem Ziel zu dienen, sondern um egoistische Interessen durchzusetzen. So, wie die Geschäftswelt vom Dienst am Kunden zum Dienst am Aktionär überging, wandelte sich im Kongress die Kultur der Zusammenarbeit zu einem Kampf der Egoismen.

Alle Führer müssen durch die Büros gehen und Zeit mit den Menschen verbringen, denen sie dienen, wenn sie wirklich führen wollen; »Führung Auge in Auge« nennen das die Marines. Dasselbe gilt für unsere gewählten Volksvertreter. Doch das geschieht nicht. Heute sagen die Kongressabgeordneten, dass sie mehr Zeit in ihren Heimatstaaten verbringen, um ihrem Wahlvolk besser zu dienen, aber sie dienen ihnen in Wahrheit nicht, wenn sie das tun. Es gibt keine Hinweise darauf, dass unsere Abgeordneten in ihren Heimatstaaten Fabriken besuchen oder mit den Bürgern zusammenarbeiten, um deren Bedürfnisse besser zu verstehen (abgesehen von Wahlkampfzeiten vielleicht). Was sie anscheinend hauptsächlich tun, ist Spenden sammeln, um ihre Wiederwahl zu sichern. Wenn wir abgeschnitten von den Menschen sind, mit denen wir zusammenarbeiten, verbringen wir mehr Zeit damit, uns auf unsere eigenen Probleme zu konzentrieren als auf die der Menschen, für die wir verantwortlich sein sollten.

In einer PowerPoint-Präsentation, die neu gewählten demokratischen Kongressabgeordneten gezeigt wird, empfiehlt das demokratische Wahlkampfkomitee DCCC (Congressional Campaign Committee) einen »Modell-Tagesplan« für die Zeit, die die Abgeordneten in Washington verbringen: vier Stunden für Spendenanrufe, ein oder zwei Stunden Besuche beim Wahlvolk, zwei Stunden Arbeit im Plenum oder in den Ausschüssen, eine Stunde strategische Kontakte (Arbeitsfrühstück, Treffen, Pressearbeit) und eine Stunde zum Ausruhen. Tom Perriello, der eine Legislaturperiode Kongressabgeordneter war, sagte der *Huffington Post* ,

dass »vier Stunden für das Spendensammeln eher niedrig angesetzt sind, um die neuen Abgeordneten nicht zu verschrecken«. [100]

Es geht nicht darum, ob die Abgeordneten sich an das Modell halten oder nicht, es ist aber ein weiteres Beispiel für den Druck, Zahlenvorgaben zu erreichen, Wahlen zu gewinnen und an der Macht zu bleiben, anstatt Beziehungen aufzubauen, Übereinstimmungen zu finden und Fortschritte zum Wohl des Ganzen zu machen. Wie die Spitzenmanager von börsennotierten Unternehmen, die sich mehr um die Erreichung der Planvorgaben kümmern als um die Menschen, die die tatsächliche Arbeit machen, haben auch unsere gewählten Volksvertreter ihre Prioritäten auf den Kopf gestellt.

Es ist daher keine Überraschung, dass die Beziehungen im Kongress heute einem Trümmerhaufen gleichen. Die Feindschaft zwischen den Parteien ist so intensiv wie noch nie zuvor. Erfahrene Kongressabgeordnete weisen darauf hin, dass früher um die 80 Prozent der Debatte über eine neue Gesetzesvorlage hinter verschlossenen Türen in den Ausschüssen ablief und 20 Prozent im Plenum vor laufender Kamera. Heute bringen die Parteiführungen die Debatte ins Plenum, ohne vorher in den Ausschüssen nach einem Kompromiss zu suchen.

Olympia Snowe [101] , eine republikanische Senatorin aus Maine, die dreiunddreißig Jahre Abgeordnete war, beschloss 2012, nicht mehr für die Wiederwahl anzutreten, obwohl sie Favoritin für den Sieg war. In einer Erklärung, die von einer lokalen Zeitung wiedergegeben wird, erklärte sie: »Ich musste mir überlegen, wie produktiv eine weitere Periode sein würde. Leider ist realistischerweise nicht zu erwarten, dass sich die Parteipolitik im Senat kurzfristig ändern wird. So bin ich an diesem Punkt meiner Laufbahn im Dienst der Öffentlichkeit zu dem Schluss gekommen, dass ich nicht bereit bin, mich weitere sechs Jahre im Senat zu verpflichten.« Snowe ist eine Vertreterin einer wachsenden Zahl von Personen, die nun, nachdem sie ihr Leben dem Dienst an der Öffentlichkeit widmeten, ihren Hut nehmen, weil sie frustriert sind von der vergifteten Atmosphäre. Wenn die »Guten« gehen, bedeutet das, dass die Geschicke der Führung der Staatsgeschäfte in Händen derer sind, die entweder vom jetzigen System profitieren oder

widerstandsfähig genug sind, um das exzessive Spendensammeln, die zunehmende Kurzsichtigkeit und die wachsende Kultur des Egoismus anstatt des Dienstes an der Sache zu ertragen.

Das Ergebnis einer derart aggressiven Atmosphäre in unserer Führung ist, wie wir erwarten würden, ein Mangel an Vertrauen und an Fortschritten. Eine Gallup-Umfrage im Januar 2013 zeigte, dass der US-Kongress einen Beliebtheitsgrad von nur 14 Prozent hat. [102] Damit sind die Abgeordneten unbeliebter als die Verkäufer von Gebrauchtwagen und sogar als Dschingis Khan, der mongolische Herrscher des 12. Jahrhunderts, berüchtigt für seine Massaker an insgesamt 40 Millionen Menschen, zumeist unschuldigen Zivilisten. [103] Es ist nicht überraschend, dass drei Viertel der Amerikaner laut Umfragen glauben, dass »die Art, mit der in Washington Politik gemacht« wird, schädlich für das Land ist. Und auf der Grundlage all dessen, was wir über die Bedingungen wissen, die zum Aufbau von Vertrauen, zu Zusammenarbeit und zu Fortschritten führen, haben sie recht.

Als soziale Wesen sind wir am produktivsten, wenn wir Vertrauen zueinander haben und zusammenarbeiten. Mangel an Vertrauen und Zusammenarbeit bedeutet, dass weniger Arbeit erledigt wird. Der Kongress wird allgemein als wenig effektives Führungsgremium betrachtet. Zur Zeit der Abfassung dieses Buches betrachtete man den 112. Kongress, den Kongress, der vom 3. Januar 2011 bis zum 3. Januar 2013 diente, als den am meisten polarisierten Kongress der Geschichte. Er verabschiedete weniger Gesetze als jemals zuvor seit den Vierzigerjahren – nur 220. Der vorige Kongress verabschiedete 383 Vorlagen und der Kongress vor diesem 460. Wenn wir die Zahl der verabschiedeten Gesetze als gültigen Maßstab für die Zusammenarbeit der Parteien nehmen, dann war auch der 104. Kongress der Jahre 1995 bis 1996, der mit 333 Gesetzen bis dahin unproduktivste, weit kooperativer – mit 100 Gesetzen mehr als der 112. Kongress.

Die Missachtung des menschlichen Faktors bei der Führung des Landes drückt sich in einer immer geringeren Fähigkeit aus, irgendetwas zustande zu bringen. Die Auswirkungen sind dramatisch. Politische Beobachter machen vor allem die Unfähigkeit der Kongressabgeordneten zur

Zusammenarbeit für die Finanzkrise von 2008 verantwortlich. Der polarisierte Kongress wurde verantwortlich gemacht für geringe Fortschritte bei der Bekämpfung des Defizits, der Reform der Sozialversicherung und der Bekämpfung des Klimawandels, um nur einige von vielen Kritikpunkten zu nennen.

Einige heutige Abgeordnete machen »das System« und die Geschwindigkeit der Verbreitung von Nachrichten in einer vernetzten Welt für ihre Auseinandersetzungen und ihre niedrigen Beliebtheitswerte verantwortlich. Doch sie übersehen die Tatsache, dass sie das System sind und dass das Internet ihnen nicht schadet; es berichtet einfach über den Schaden, den sie selbst anrichten. Das Problem sind nicht die Politik, das Geld oder die Medien. Das sind alles Symptome des Problems. Die Ursache für die Ineffektivität des Kongresses sind unsere biologischen Anlagen. Wenn die Kongressabgeordneten keine Zeit miteinander verbringen, wenn sie einander und die Menschen, die sie vertreten, nicht kennenlernen, ist der Fluss der sozialen Hormone beschränkt; der Druck, Geld einzusammeln und Wahlen zu gewinnen, macht Dopamin zum Hauptanreiz. Das Umfeld, in dem die Gesetzesgeber nun arbeiten, macht es schwer für sie, einander zu trauen oder zum Wohl anderer als sie selbst zu arbeiten.

Feinde kämpfen. Freunde kooperieren.

Die Abgeordneten des Kongressausschusses für Landwirtschaft waren im Rahmen einer Rundreise in Rumänien, um sich mit Themen der Handelspolitik vertraut zu machen und einige europäische Kollegen zu treffen. Rein zufällig hatten Bob Goodlatte, ein altgedienter republikanischer Kongressabgeordneter aus Virginia, und Stephanie Herseth Sandlin, eine junge demokratische Abgeordnete, am Ende des Tagesprogramms nichts zu tun. Und so beschlossen sie, gemeinsam Souvenirs zu kaufen. [104]

Sie saßen im selben Ausschuss, gehörten aber verschiedenen Parteien an. Nach den ungeschriebenen Gesetzen des Kongresses hieß das, dass sie Gegner waren. Bis zu diesem Tag konnten ihre Beziehungen bestenfalls als höflich-distanziert beschrieben werden.

Es macht uns offener für persönliche Kontakte, wenn wir uns außerhalb unseres gewohnten Umfelds treffen. Ob wir uns mit den Kollegen verbrüdern, mit denen wir im selben Softball-Firmenteam spielen, mit denen wir gemeinsam zum Mittagessen gehen oder ob wir einander auf einer Geschäftsreise besser kennenlernen – wenn wir nicht von unserer beruflichen Rolle gezwungen sind, zusammenzuarbeiten, wenn unsere unterschiedlichen Interessen für eine Zeitlang zur Seite geschoben werden, dann sind wir anscheinend viel offener dafür, andere als Menschen statt als Kollegen oder Konkurrenten zu sehen. Das mag der Grund sein, warum Friedensgespräche in ruhiger Atmosphäre stattfinden und die Vertreter der gegnerischen Parteien auch miteinander spazieren gehen können.

Genau das geschah mit den Abgeordneten Herseth Sandlin und Goodlatte. Ohne politische Verpflichtungen und ohne die jeweiligen Parteien im Nacken erkundeten die beiden gemeinsam ihre Umgebung. Aus der Demokratin und dem Republikaner wurden Steph und Bob. Und wie sich herausstellte, vertrugen sie sich wirklich ausgezeichnet. Obwohl sie in vielen Dingen, die ihre Arbeit betrafen, verschiedener Meinung waren, hatten sie als Menschen viel gemeinsam. Bekanntlich sind es die Dinge, die man mit anderen gemeinsam hat, die die Basis einer Freundschaft bilden.

Nach den neuen Standards im Kongress war das, was zwischen den beiden Abgeordneten mit oft unterschiedlichen Ansichten geschah, nahezu unerhört. Angesichts der Tatsache, dass die Kongressmitglieder so kurz in Washington waren, hatten sie einfach keine Gelegenheit, Beziehungen aufzubauen – nicht einmal mit Menschen, die sie mochten, geschweige denn mit »Gegnern«. Aber an diesem Tag in Rumänien wurde die Basis für eine Freundschaft gelegt, die in den kommenden Jahren beiden Abgeordneten dienen sollte.

Nachdem der Anfang gemacht worden war, verabredeten sich die Abgeordneten Herseth Sandlin und Goodlatte in Washington weiter zum Essen, einfach weil sie ihre Gesellschaft genossen. Sie sahen und behandelten sich als Menschen, nicht als Gegner. Wie alle Kriegsparteien, die schließlich Frieden schließen, machten die beiden Abgeordneten die Erfahrung, dass Gemeinsamkeiten die Vertrauensbasis schufen, um über das zu sprechen, worüber sie verschiedener Meinung waren. »Wir schenktem

dem anderen Beachtung«, erinnerte sich Herseth Sandlin. »Wir hörten einander zu, und wir einigten uns auf Gesetzesvorlagen, auf die wir uns andernfalls wohl nicht geeinigt hätten.«

Goodlatte und Herseth Sandlin stimmten weiterhin mehrheitlich gegeneinander. Sie waren nicht immer einer Meinung über die Gesetzgebung, aber das war auch nicht notwendig. Basierend auf gegenseitigem Respekt und auf ihrer Freundschaft, ergaben sich Gelegenheiten, in denen sie sich darauf einigten, das Richtige zu tun, auch wenn das bedeutete, dass einer von ihnen nicht für seine Parteilinie stimmte (was, anders als in einem parlamentarischen System, in den USA der Zweck ihrer Wahl ist). Abgeordneter Goodlatte stimmte sogar für eine Gesetzesnovelle, die von Herseth Sandlin gestützt wurde, »sehr zur Enttäuschung der republikanischen Partei«, sagte sie. »Auch in unseren Tagen kann das noch geschehen«. (Es ist erwähnenswert, dass Olympia Snowe, als sie dafür stimmte, eine weitere Debatte über die Gesundheitsreform zuzulassen, von ihrer Partei öffentlich angegriffen wurde und man drohte, ihr die finanzielle Unterstützung zu entziehen; bloß, weil sie dafür stimmte, dass man weiter darüber *reden* konnte.)

Zusammenarbeit heißt nicht Übereinstimmung, sondern das gemeinsame Suchen einer Lösung, um dem großen Ganzen zu dienen, denen zu dienen, die auf unseren Schutz angewiesen sind; es heißt nicht, Siege einzufahren, die der Partei dienen oder uns selbst. Was die beiden Kongressabgeordneten aufbauten, waren aufrichtige Wertschätzung und Respekt füreinander. Sie formten das, was man in der Außenwelt Freundschaft nennen würde. Dass diese Beziehung als so außerordentlich angesehen wird, dass man ein ganzes Buch darüber schreibt, stimmt nachdenklich. Die Menschen besser kennenzulernen, mit denen wir jeden Tag zusammenarbeiten, sollte eigentlich normal sein.

Wenige Jahre vor dem Experiment von Goodlatte und Herseth Sandlin versuchten einige weitsichtige Kongressabgeordnete dasselbe. Da sie erkannten, dass das vergiftete Klima ohne menschliche Beziehungen der Politik in Washington schadet, riefen sie nach Besinnungstagen, die zum Ziel hatten, einen besseren Umgang im Kongress zu erreichen. Die Ersten wurden in Hersy, in Pennsylvania, abgehalten, Dr. William Ury, ein

weltbekannter Verhandler und Mitautor des Buches *Getting to Yes* , war dort. Er erinnert sich, dass ihm mehrere Abgeordnete das Gleiche über die Qualität der Beziehungen berichteten. »Sie hatten in diesen drei Tagen mehr Zeit mit den Mitgliedern der anderen Partei verbracht als in ihrer ganzen bisherigen Karriere«, sagt Ury. Leider wurden die Besinnungstage wegen mangelnden Interesses bald gestrichen. Freundschaft und Vertrauen können nicht in drei Tagen aufgebaut werden. Es erfordert langfristigen Einsatz (das ist keine große Überraschung) an Zeit und Energie. [105]

»Wenn es einen Konflikt gibt, ist es äußerst schwierig, Frieden zu schließen, wenn man einander nicht kennt«, sagt Ury. Ury weiß, wovon er spricht. Als Begründer des Harvard Negotiation Projects, wird er weithin als einer der führenden Experten für Verhandlungen anerkannt. Er wird oft zugezogen, um bei Friedensverhandlungen auf der ganzen Welt zu helfen. »Die Verhandlungspartner müssen einander verstehen lernen«, sagt er. »Sie müssen den anderen als Menschen sehen; und einander zuhören.«

Wenige würden den Ansichten von Ury widersprechen. Wir wissen, dass sich die Führer treffen müssen, wenn Frieden zwischen Israel und Palästina zustande kommen soll. Sie müssen miteinander sprechen. Wir wissen, dass Indien und Pakistan am Verhandlungstisch Platz nehmen müssen, um miteinander zu sprechen und einander zuzuhören, damit Frieden zwischen Indien und Pakistan zustande kommen kann. Wenn die Parteien das Gespräch verweigern, nicht zuhören, ja sich sogar weigern, einander zu treffen, dann kann man darauf wetten, dass der Konflikt andauern wird. Wie soll unser Kongress glaubwürdig anderen erklären, dass sie Frieden schließen sollen, wenn er selbst nicht fähig ist, vorzumachen, wie es geht?

Herseth Sandlin und Goodlatte sind ein Vorbild für das, was in Zukunft geschehen könnte. Wenn »das System« es den Mitgliedern einer Partei nicht erlaubt, mit denen der anderen Partei Umgang zu pflegen, dann liegt die Hoffnung auf einzelnen Senatoren und Repräsentanten, die den Mut haben, aktiv zu werden. Wenn sie vom Gedanken getragen werden, ihrem Wahlvolk und dem Land zu dienen, dann ist der Einsatz von Zeit und Energie, um einander kennenzulernen, einfach notwendig. Wenn sie jedoch hauptsächlich der Wunsch nach einem Wahlsieg und dem Machterhalt der

eigenen Partei treibt, dann hilft ihnen das jetzige System – ihnen selbst – aber keinem anderen sonst.

Auch ohne Besinnungstage und formelle Verpflichtungen ist nichts anderes notwendig für fortschrittliche Mitglieder einer Partei, als persönlich auf andere fortschrittliche Mitglieder der anderen Partei zuzugehen und mit ihnen ohne bestimmte Agenda etwas trinken oder essen zu gehen. Wenn ihnen am amerikanischen Volk liegt, ist es aus anthropologischer Sicht notwendig zusammenzukommen, um einander besser kennenzulernen. Wie bei jeder Beziehung werden sich einige vertragen und andere nicht. Aber langfristig wird die Zusammenarbeit funktionieren.

21. Führung Lektion 5: Führen Sie Menschen, nicht Zahlen

Neutronen-Jack

Zehn Jahre nachdem der Wirtschaftswissenschaftler Milton Friedman schrieb, dass die soziale Verantwortung eines Unternehmens darin besteht, »seine Mittel und Handlungen zur Steigerung des Profits einzusetzen, solange die Regeln eingehalten werden«, wurden seine Worte zur Parole einer Bewegung, die die Wall Street und die amerikanische Firmenwelt erobern sollte. Der Vorrang des Kunden wurde durch den Vorrang des Aktionärs ersetzt, des wirklichen »Eigentümers« der Gesellschaft (eine eigennützige Definition, die von Rechtsexperten widerlegt ist). Der Grundgedanke ist, dass die Firmen durch Konzentration auf den Shareholder Value, das ist der Ertragswert für den Aktionär, Reichtum aufbauen, Jobs schaffen und die Wirtschaft anheizen – alle gewinnen. Doch das war nicht der Fall. Alle waren, wie sich herausstellte, nur einige wenige.

Die Geschichte der Theorie vom Shareholder Value lässt dieses Resultat nicht verwunderlich erscheinen. [106] In den Vierzigerjahren kam der »Managerialismus« auf, ein System, das den US-Unternehmen einen

weitgehenden sozialen Auftrag zuwies. Den größten Teil des 20. Jahrhunderts sahen sich die Spitzenmanager von großen Konzernen als Garanten und Verwalter, die ihre Institutionen führten, um dem Volke zu dienen und feste, lebenslange Arbeitsplätze zu bieten. Dieses System funktionierte recht gut – bis in die Siebzigerjahre mit ihren Turbulenzen. Im Januar 1973 stieg die US-Börse auf einen Höchstwert, bevor der Index aufgrund verschiedener Ereignisse zwei Jahre lang stetig fiel.

Es begann mit der Entscheidung von Präsident Nixon, den Goldstandard aufzugeben, was zur Inflation führte, neben anderen Herausforderungen; dann folgte das arabische Öl-Embargo im Jahr 1973, das den Ölpreis vervierfachte.

Fügen Sie die Auswirkungen des Watergate-Skandals und des Vietnam-Kriegs hinzu und es ist verständlich, dass die US-Wirtschaft stagnierte. Der Markt erreichte die Talsohle erst im Dezember 1974, vier Monate nach Nixons Rücktritt, als der Dow-Jones-Index 577 Punkte erreichte, 45 Prozent niedriger als zwei Jahre zuvor. Es war der Beginn einer neuen Ära, in der der Aktienpreis einer Firma wenig mit ihren Ergebnissen zu tun hatte.

Wie es normal ist, wenn Menschen unsicher und verwirrt sind, suchten sie nach Antworten. Manager und Aktionäre der Firmen wollten ihre Interessen wahren und zum Wachstum zurückkehren, Wirtschaftswissenschaftler wiederum suchten eine einfache Methode, die Leistung der Firmen zu messen. Sie fanden sie in einer wenig bekannten Theorie, der Theorie vom Shareholder Value, dem Ertragswert für Aktionäre.

Obwohl Milton Friedman das allgemeine Konzept als Erster formuliert hatte, waren es die zwei Wissenschaftler William Meckling von der University of Rochester und Michael Jensen von der Harvard Business School, die sie mit einem Artikel, im *Journal of Financial Economics* im Jahr 1976, bekannt machten. Es war die Antwort, die alle gesucht hatten, eine Formel, die die Probleme der US-Firmen lösen konnte, die genug hatten von der Stagnation und den fallenden Profiten.

2012 schrieb Professor Lynn Stout von der Cornell Law School das maßgebliche Buch zum Thema. [107] In *The Shareholder Value Myth* zeigte

sie auf, dass der Ertragswert für Aktionäre vor allem für zwei einflussreiche Gruppen sofort attraktiv war: Investoren, die feindliche Übernahmen planten, und Spitzenmanager – die zwei Gruppen also, die am meisten von dem Konzept profitieren würden. Und so setzte es sich durch. Carl Icahn und andere Firmenaufkäufer begannen, nach Firmen in finanziellen Schwierigkeiten Ausschau zu halten, um sie zu schlucken (es gab viele solche Firmen in jenen Tagen). Sie suchten üblicherweise Firmen, deren Aktien unterbewertet waren, kauften Anteile auf und zwangen den Vorstand, Kosten zu kürzen, meist durch Entlassungen oder den Verkauf von Teilbereichen des Unternehmens. Zur selben Zeit verknüpften sie die Bezahlung der Vorstände direkt mit dem Aktienwert in der Form von Aktienoptionen und Bonus-Zahlungen, was sicherstellte, dass die Manager einen finanziellen Anreiz hatten, ihre Prioritäten vor die der Kunden und Angestellten zu stellen.

Während der Boom-Jahre der Achtziger- und Neunzigerjahre wurden Giganten wie Jack Welch, damals Spitzenmanager bei General Electric, und Roberto Goizueta, der Coca-Cola leitete, Pioniere in der Ausrichtung von Konzernen auf den Ertragswert der Aktionäre. [108] Eine Zeitlang schien es zu funktionieren – das heißt für die Aktionäre. Beide Unternehmen erwirtschafteten ihren Aktionären (und ihren Managern) viel Geld. Früher, in der Zeit des Managerialismus, wurden Spitzenmanagern normalerweise fette Gehälter und ein kleiner Bonus gezahlt, in der neuen Zeit wurden sie nach der Entwicklung des Börsenwertes bezahlt. Diese Strategie führte zur ersten Generation von Manager-Milliardären, die niemals eine Firma gegründet noch ihren Börsengang organisiert hatten. (Genaugenommen gebührt Goizueta der Preis als erstem amerikanischem Firmenchef, der wegen seiner Aktienanteile an einer Firma, die er nicht gegründet oder an die Börse gebracht hatte, zum Milliardär wurde; der zweite war der CEO von Microsoft, Steve Ballmer.)

Ende der Achtzigerjahre war der Shareholder Value zum Management-Prinzip bei General Electric (GE) geworden, wo Welch seit 1981 am Ruder war. Jedes Jahr feuerte Welch die unteren zehn Prozent seiner Manager, deren Abteilungen am wenigsten zum Aktienwert der Firma beitrugen, während er die besten 20 Prozent mit Aktienoptionen belohnte. [109] Dieses

»Einstufen-und-Rausschmeißen«-System war fast während der gesamten Amtsperiode von Welch gültig, und es brachte ihm den wenig schmeichelhaften Spitznamen »Neutronen-Jack« ein.

Welch schaffte es tatsächlich, ein starkes Unternehmen aufzubauen, das den Aktionären viel Geld einbrachte, und viele Firmen sehen in der Methode von Welch immer noch den besten Weg zu hohen Profiten. [110] Während er am Ruder war, erhöhten sich die Umsätze von GE von 25 Milliarden Euro auf 120 Milliarden Euro. Die Marktkapitalisierung erhöhte sich um das Dreißigfache, was den Konzern zum Zeitpunkt von Welchs Abgang zum wertvollsten Unternehmen der Welt machte.

Es besteht kein Zweifel daran, dass die Leistung von Welch bemerkenswert war, nur wenige andere kommen an ihn heran. Wenn man freilich den Kurswert von GE mit dem S&P-500-Index für den selben Zeitraum vergleicht, sind die Ergebnisse weniger beeindruckend. Die Entwicklungskurve während der Zeit von Welch entspricht der Entwicklung des Marktes insgesamt. Es ist so, als würde man über den Anstieg des Aktienwertes einer Ölfirma jubeln, während zur selben Zeit die Ölpreise steigen. Die steigende Flut hebt alle Schiffe. (Diese Tatsache ließ sich der Nachfolger von Welch, Jeffrey Immelt, der 2001 übernahm, kurz bevor es auf den Märkten wirklich hart auf hart ging, nicht entgehen: »In den Neunzigerjahren konnte jeder eine Firma führen«, sagte Immelt der *Financial Times* im Jahr 2009. »Ein Hund hätte eine Firma führen können.« [111] Man sollte auch darauf hinweisen, dass in dieser Zeit die Hälfte der Gewinne von GE nicht im industriellen Kernbereich erwirtschaftet wurde, sondern in ihrem Ableger am Finanzmarkt, der GE Capital.

Wenn wir Welch nach dem Führungsmodell beurteilen, dass auf Profit auf Kosten der Menschen beruht, dann behält er seinen Titel als Held der Wall Street. Er ist brillant bei der Entwicklung von Systemen, die den kurzfristigen Gewinn maximieren. Aber große Firmen und große Führer sind diejenigen, die unabhängig vom Führer Erfolg haben und die auch in harten Zeiten bestehen. Was geschieht, wenn wir einen Führer nicht danach beurteilen, was unter seiner Leitung geschah, sondern was sich danach ereignete? Nach diesem Maßstab hat Welch weniger gute Werte. Das Erbe

eines Führers ist nur so stark wie das Fundament, das er zurücklässt und das es den anderen erlaubt, die Organisation in seinem Namen weiter voranzubringen. Das Erbe ist nicht die Erinnerung an bessere Zeiten, als der alte Führer noch da war. Das ist kein Erbe, das ist Nostalgie. Die Gründerväter der Vereinigten Staaten hinterließen ein dauerhaftes Erbe, weil ihre Schöpfung sie lange überdauerte. GE wurde darauf getrimmt, das Maximum aus den kurzfristigen Chancen herauszuholen; die Zahlen zählten dabei mehr als die Menschen. Aber Chancen gehen vorüber. So auch in diesem Fall.

Jim Colllins und Jerry Porras vertreten in ihrem Buch *Immer erfolgreich: Die Strategien der Topunternehmen* die These, dass geniale Führer ihr ganzes Wissen und ihre Genialität mitnehmen, wenn sie eine Firma verlassen. Wenn dagegen eine Führungskraft bescheiden genug ist, Kompetenzen abzugeben und über die ganze Organisation zu verteilen, ist das Unternehmen weniger abhängig von einer einzigen Person und in der Folge besser für die Zukunft gerüstet. In diesem Modell setzen die Führungskräfte, anstatt selbst alles zu steuern und zu kontrollieren, alle ihre Energie für das Training, die Ausbildung und den Schutz – die Verwaltung des Kreises der Sicherheit – ihres Personals ein, damit es selbst jede Situation steuern und kontrollieren kann. Das ist der beste Weg, um das Erbe der Führungskräfte zu bewahren und den Erfolg des Unternehmens auf lange Sicht nach ihrem Ausscheiden sicherzustellen.

Eine Studie von Dr. Natalia Lorinkova, die Management und Menschenführung an der Wayne State University erforscht, stellt fest: »Teams, die von einem direktiven Führer geleitet werden, zeigen anfänglich eine bessere Leistung als Teams, die von einem aktivierenden Führer geleitet werden. Doch trotz der niedrigeren Anfangsleistung zeigen diese Teams im Lauf der Zeit eine stärkere Leistungssteigerung, weil das Lernen in der Gruppe, die Koordination, die Aktivierung und die Entwicklung eines mentalen Modells sich auf höherer Ebene bewegen.« [112] Anders formuliert, die Teams, bei denen eine starke Leistungssteigerung zu verzeichnen war, verdankten das dem Gefühl der Sicherheit ihrer Mitglieder im Team und dem Glauben, dass ihre Führer ein wirkliches Interesse an ihrem Wohlbefinden hatten. Jedes andere Modell setzt einfach darauf, dass

das nächste Genie an der Spitze so gut ist wie der Vorgänger, unabhängig davon, wie stark das restliche Unternehmen ist.

Die Spekulation auf einen guten Nachfolger verleiht der Planung der Nachfolge eine übertriebene Wichtigkeit und erhöht das Risiko im Fall einer Fehlentscheidung. Wenn der neue Topmanager nicht so effektiv wie der Vorgänger kommandieren und kontrollieren kann, werden viele in der Organisation nicht das Risiko eingehen, seine Vision zu verwirklichen; sie werden zu beschäftigt damit sein, sich voreinander zu schützen.

Entlassungen sind bei vielen Firmen im vierten Quartal oder im ersten Quartal des neuen Jahres nach wie vor an der Tagesordnung, wenn die Jahreszielvorgaben erreicht werden sollen; manche Angestellte greifen daher zu extremen Mitteln, um sich zu schützen. Eine Quelle bei einer großen Investmentbank, die Zugang zum Material hatte, sagte mir, dass in der Zeit vor der Bekanntgabe der jährlichen Finanzergebnisse regelmäßig die Zahl der internen Beschwerden über sexuelle Belästigung, Diskriminierung und der Fälle anonymer Meldung von Missständen verdächtig ansteigt. Es gibt keinen offensichtlichen Grund, warum es eine bestimmte Jahreszeit für Beschwerden geben sollte – man würde erwarten, dass sie gleichmäßig über das Jahr verteilt sind. Und es gibt keinen Grund, warum Belästigung, Diskriminierung und anonyme Meldung von Missständen alle zur selben Zeit stattfinden sollten.

Wie sich herausstellt, nimmt die Zahl der Beschwerden zu, wenn die Firmen ihre Jahresergebnisse analysieren und Entlassungen vorbereiten, um ihre Jahresziele zu erreichen. Es sieht so aus, als würden die Angestellten am Jahresende Beschwerden führen, um ihre Bonus-Zahlungen und gleichzeitig auch ihre Jobs zu schützen. Es ist keine Kultur, die die Menschen motiviert, Blut, Schweiß und Tränen für die Firma, ihre Führung oder füreinander zu geben. Es ist eine Kultur, in der man sich den Rücken freihalten muss – und das tun sie.

Welch und andere waren in den Achtzigerjahren Pioniere bei der Behandlung von Menschen als entbehrliche Ressource zum Nutzen der Investoren. Seit damals wurde es für Firmen in zunehmendem Maß üblich, Entlassungen als Mittel zur Schönung der Jahresergebnisse einzusetzen. Es

ist heute ein zulässige Geschäftspraxis, Personal zu entlassen und dabei oft Karrieren zu beenden, einfach um die Quartalsergebnisse oder die Jahresbilanz zu verbessern. Wenn Karrieren beendet werden, dann sollte das wegen fahrlässigen Verhaltens, Inkompetenz oder als letztes Mittel zur Rettung der Firma getan werden. Aber in der Spielart des Kapitalismus, die sich im 21. Jahrhundert durchgesetzt hat, wäre es falsch, davon auszugehen, dass wir in einer Leistungsgesellschaft leben. In vielen Fällen hat es keine Bedeutung, wie hart wir arbeiten; wenn die Firma auch nur ein wenig hinter ihren Zielen zurückbleibt, muss Personal entlassen werden; keine unguten Gefühle, so ist das Geschäft. Könnten Sie sich vorstellen, dass Sie eines Ihrer Kinder hergeben, weil Sie im letzten Jahr weniger Geld verdienten als erwartet? Stellen Sie sich vor, wie Ihre Kinder sich fühlen würden, wenn das der Fall wäre. Nun, genau das ist heute in vielen Firmen der Fall.

In der Mitte der Neunzigerjahre war die Transformation abgeschlossen. Der Vorrang der Aktionäre war das neue Motto für die US-Firmen. Damit tauchte eine Reihe von neuen Problemen auf. Dank einer Kultur mit unausgewogenem Dopaminspiegel, der das Benehmen bestimmt, und einer hohen Cortisol-Ausschüttung wurde die Empathie stark beschränkt und das Eigeninteresse die wichtigste Motivation. Gleichzeitig sehen wir eine Zunahme von Aktienmanipulationen, große Unterschiede bei den Löhnen und nicht wenige Bilanzfälschungen. All das gilt bis zum heutigen Tag.

Es hört sich plausibel an, dass die Topmanager eines Unternehmens hart für den Schutz der Eigentümerinteressen arbeiten sollen. Es sprechen freilich viele Argumente dafür, dass die Aktionäre die Firmen gar nicht wirklich besitzen. Nach Ansicht von Professor Stout hatte Friedman, der Held der modernen kapitalistischen Wirtschaft, einfach unrecht. Es gibt keine rechtlichen Argumente dafür, dass die Aktionäre die wahren Eigentümer von Firmen sind. Sie besitzen Anteile, das heißt abstrakte Repräsentanten. Um es in der Sprache der Juristen zu sagen: Unternehmen sind ihre eigenen Eigentümer. Da aber die Aktionäre nicht die wirklichen Eigentümer der Firmen sind, haben Firmen keine rechtliche Verpflichtung, den Aktienpreis zu maximieren, wie so viele behauptet haben.

Professor Stout geht einen Schritt weiter und argumentiert, dass die Maximierung des Ertragswertes für Aktionäre gescheitert ist. Sicherlich hat

das Konzept die Brieftaschen der Topmanager gefüllt, aber buchstäblich in jeder anderen Hinsicht war es schlecht für das Geschäft und schlecht für die Firmen selbst. Die Angestellten müssen in einer Atmosphäre arbeiten, in der kurzfristiger Gewinn höher bewertet wird als alles andere und in der das Wohlergehen der Menschen fast immer an zweiter Stelle rangiert. Die Folgen sind erfahrungsgemäß schlecht für die Firmen. Entgegen dem Anspruch hat die Ertragswert-Maximierung für Kleinaktionäre nichts gebracht. Nach einer Untersuchung von Roger Martin, Dekan der Rotman School of Management, hatten Aktionäre, die in die S&P-500-Unternehmen investierten, in den Jahren vor 1976 eine jährliche kumulierte Nettorendite von 7,5 Prozent. Nach 1976 fiel die Rendite auf 6,5 Prozent, schreibt er, und ist nach 2000 weiter gefallen.

»Es gibt immer mehr Belege dafür, dass die Firmen, die am erfolgreichsten bei der Maximierung der Ertragswerte für Aktionäre sind, im Lauf der Zeit auch diejenigen sind, die andere Ziele haben als die Maximierung der Ertragswerte«, schrieben Justin Fox und Jay Lorsch 2012 in der Juli-August-Ausgabe der *Harvard Business Review* . [113] »Angestellte und Kunden wissen mehr über eine Firma und langfristige Treue zu ihr als die Aktionäre.« Denken Sie an den Fall von British Petroleum. Ich gebe zu, dass das ein extremes Beispiel ist, aber es wirft ein Licht darauf, was passiert, wenn die Menschen die Auswirkungen ihres Verhaltens auf andere unterschätzen.

Vom Boom zur Platzen der Blase

In der Nacht des 20. April 2010 explodierte der Shareholder Value in den Nachrichtensendungen – buchstäblich. Es war der Tag, an dem eine Explosion auf der Deepwater Horizon Ölbohrinsel elf Arbeiter tötete und dazu führte, dass 800 Millionen Liter klebriges, schwarzes Rohöl in den Golf von Mexiko strömten – und eine Umwelt- und Finanzkatastrophe verursachten, deren Reparatur weit länger dauerte als die fünf Monate, die nötig waren, um die Quelle zu schließen.

Wie konnte eine Katastrophe von so epischem Ausmaß überhaupt geschehen? Unfälle sind das Resultat von menschlicher Sorglosigkeit und

menschlichen Fehlern. Wir machen alle Fehler. Aber dass so viele den Unfall später als unvermeidlich bezeichneten, bedeutet, dass es sich um mehr als einen einen Irrtum handelte. Wie sich herausstellte, hatte BP viel Übung in der Kürzung von Sicherheitsausgaben, um im Zeitplan und im Budgetrahmen zu bleiben. [114] Nach einer Explosion im Jahr 2005 in der Raffinerie von BP in Texas City gab die Firma zögernd zu, dass sie die Sicherheitsvorkehrungen missachtet hatte, um die Kosten niedrig zu halten. In den drei Jahren vor der Explosion von Deepwater hatte BP nach den Aufzeichnungen der US-Bundesbehörde für Arbeitssicherheit (OSHA) nicht weniger als 760 »unerhörte, bewusste« Sicherheitsverstöße begangen. In derselben Periode hatten Sunoco und ConocoPhillips acht verzeichnet, während Exxon nur eine einzige vergleichbare Nennung hatte. Eine nur Wochen vor der Explosion durchgeführte Umfrage unter Arbeitern auf der Deepwater-Bohrinsel, die alle für BP oder Transocean, die Eignerin der Ölbohrinsel, arbeiteten, zeigte, dass sie alle das Gefühl hatten, die Bohrinsel sei völlig unsicher. Die Daten lagen den Eignern vor, aber sie wollten nicht hören. Geblendet von ihrem Dopamin-gesteuerten Interesse, waren sie einfach zu kurzsichtig, um die Warnungen zu beachten.

Bereits im Frühling 2005 lag das Deepwater-Horizon-Projekt mehr als sechs Wochen hinter dem Zeitplan und 55 Millionen Euro über dem Budgetrahmen. Der Druck auf die Firma war groß. Jeder weitere Tag Verzögerung kostete 1 Million Euro. Letzten Endes musste sich BP elf Kapitalverbrechen schuldig bekennen, zusätzlich war das Unternehmen mit über 1 Million Schadenersatzklagen konfrontiert, die von geschädigten Parteien eingebracht wurden. BP hat bereits 670 Millionen an die Bundesstaaten Louisiana, Alabama, Florida und Texas als Entschädigung für entgangene Steuereinnahmen gezahlt. Das Unternehmen schätzt die Kosten für alle Vergleichszahlungen auf etwa 7,3 Milliarden Euro, zusätzlich zu den 16,5 Milliarden Euro an Umweltstrafen.

Auf Basis allein dieser Strafen hätte BP zwölf Jahre hinter dem Zeit-plan hinterher sein können und hätte weniger Geld verloren als durch das Ölleck. Wie Professor Stout sagt, BP hätte ihren Aktionären einen besseren Dienst getan, wenn sie die Entwicklung der Plattform ein Jahr lang unterbrochen hätte, um angemessene Sicherheitsvorkehrungen zu treffen. Die Aktien von BP standen in der Woche vor dem Leck auf 56,38 Euro; am 21. Juni, als die

Ölkatastrophe in den dritten Monat ging, standen die Aktien bei 25,44 Euro. Fast drei Jahre später hatten sich die Aktien immer noch nicht erholt, sie wurden um die 37 Euro gehandelt. Der Aktionär, der in eine Vielzahl von Firmen und Branchen investierte, verlor nicht nur Geld, wenn er Aktien bei BP hatte, die Folgen der Fahrlässigkeit von BP waren in der ganzen Branche zu spüren.

Das Verbot von Ölbohrungen im Golf und die langwierig gewordenen Prozeduren zum Erhalt einer Bohrlizenz kosteten die USA ungefähr 23 Milliarden Euro durch entgangene Öl- und Erdgasinvestitionen, wie Branchenvertreter meinen. (Im selben Bericht, im Auftrag der American Petroleum Industry angefertigt, wird geschätzt, dass die USA durch die Folgen der Ölkatastrophe im Jahr 2010 um die 72.000 Arbeitsplätze verloren und 90.000 im Jahr 2011.) Falls Aktionäre im Rahmen ihres weit gestreuten Portfolios Besitz in der Golfregion hatten oder Kapital in Firmen, deren Geschäfte vom Tourismus beeinflusst wurden, wie Restaurants, Baufirmen, Schiffsindustrie und eine Reihe anderer Branchen, dann wurden auch ihre Finanzen geschädigt. Wenn die Sicherung des erwarteten Wertgewinnes für den Aktionär das Hauptziel von BP ist, dann ist es verwunderlich, warum die lautesten Stimmen gegen BP, die strengere Kontrollen fordern, nicht von den Ölfirmen selbst kamen. Der Vorrang für Aktionäre und das blinde Vertrauen auf externe, Dopamin-gesteuerte Anreize ließ Manager kurzfristig denken, was nicht überrascht, wenn man bedenkt, dass ihre durchschnittliche Amtszeit fünf Jahre beträgt. Denken Sie an GE: Wie viele der finanzstarken Unternehmen in den Achtziger- und Neunzigerjahren war sie nicht für schwere Zeiten gemacht; ebensowenig Enron; oder WorldCom; oder Tyco. Diese Firmen hatten noch etwas anderes gemeinsam: Sie alle hatten heroische Topmanager, die den Shareholder Value kurzfristig maximierten und für die Menschenleben Zahlen in einer Tabelle waren. Aber Zahlen retten niemanden in schlechten Zeiten. Das tun nur Menschen.

Selbst Welch bezeichnete schließlich die Konzentration auf den Shareholder Value als »die dümmste Idee der Welt«, und er besteht bis zum heutigen Tag darauf, dass er ihn immer als eine Folge, nie als eine Strategie gesehen hätte. Die Bedeutung, die die Firmen dem Ertragswert für Aktionäre beimaßen, sei »deplatziert«, sagte er. »Sie sollten hauptsächlich den

Angestellten, den Kunden und den Produkten verantwortlich sein.« (Ein paar Tage nach dieser Aussage von Welch im Jahr 2009, acht Jahre nach seinem Rücktritt, verlor GE sein AAA-Rating bei Standard & Poor's, und damit seinen Ruf als eine der kreditwürdigsten Firmen der Nation.)

Die pervertierte Auslegung des Grundsatzes vom Vorrang des Aktionärs erzeugte Kulturen, in denen so gut wie niemand, der in einer börsennotierten Firma arbeitete, sich von seinen Chefs beschützt fühlen konnte. Zu viele Topmanager drücken sich vor der Aufgabe, ihr Personal tatsächlich zu führen. Mit dem Blick auf kurzfristige Ergebnisse, können sie die Arbeiter nicht wirklich inspirieren. Die Prioritäten von Wall Street haben nach wie vor einen ungerechtfertigten Einfluss auf die Manager und folglich auf die gesamte Unternehmenskultur. Die Menschen in diesen Firmen haben Angst, dass sie ihre Arbeit verlieren, wenn die Aktie fällt. In unserem primitiven Gehirn wird der Selbsterhaltungstrieb aktiviert. Wenn Kämpfen oder Flüchten notwendig ist und kein weiter Kreis der Sicherheit existiert, dann ist die beste Strategie, die anderen aus dem Weg zu räumen, um nicht selbst gefeuert zu werden. Für Menschen, die sich unsicher und ungeschützt fühlen, ist es nahezu unmöglich, messbare, sinnvolle Beziehungen sowie Vertrauen aufzubauen. Wenn das der Fall ist, leiden die Arbeit, die Kultur und die ganze Organisation.

Doch nicht so schnell. Es ist wichtig hinzuzufügen, dass wir, die Aktionäre, ebenso anfällig für die Verlockungen des Profits unter Benachteiligung der Menschen sind. Während der Dotcom-Blase waren wir es, die auf der Grundlage von Ratschlägen unserer Freunde investierten. Die Notwendigkeit von Recherchen wurde weitgehend ignoriert. Dopamin steuerte unser Bedürfnis nach schnellem Reichtum, wir stürzten uns auf Gelegenheiten, ohne uns die Zeit zu nehmen, die Fakten zu prüfen. Schlimmer, in der Angst, die Gelegenheit zu verpassen, vertrauten wir Informationen blind, unabhängig von der Quelle. Wir können nicht einfach auf Menschen wie Welch, Firmen wie BP oder Theorien wie die vom Shareholder Value verweisen, wenn wir uns genauso unverantwortlich verhalten haben, um einen schnellen Gewinn zu machen.

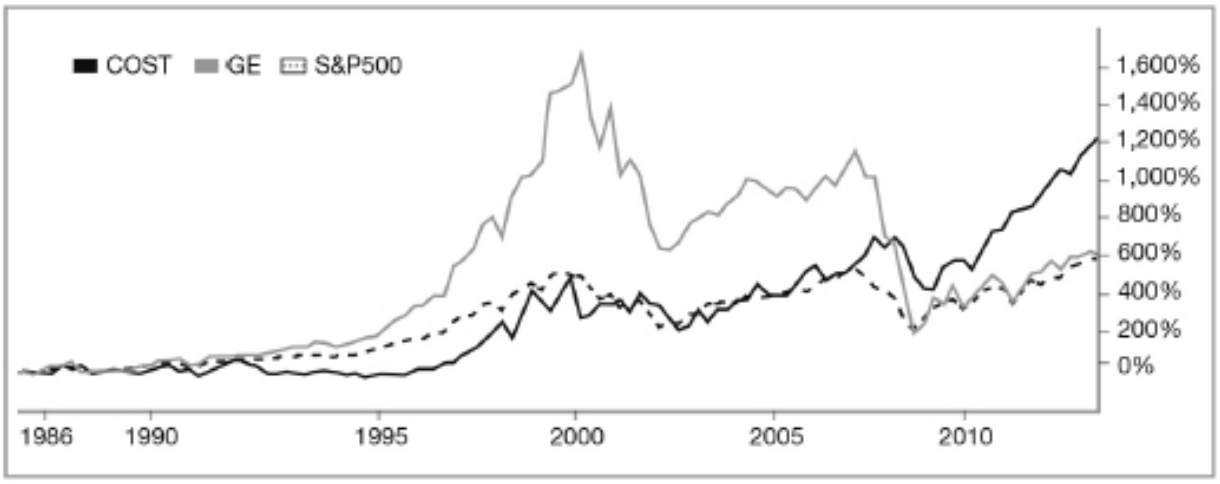
Die Menschen an der Spitze

Der Erfolg einer Firma ist eng mit der Persönlichkeit und den Werten des Menschen in ihrer Führung verbunden. Diese Persönlichkeit und diese Werte beeinflussen die Unternehmenskultur entscheidend. Welch, der fünf Bücher über das Führen schrieb und sein eigenes Gesicht bei allen auf den Frontumschlag setzte, genoss seine Prominenz – und die Unternehmenskultur folgte ihm. Bei GE unter Welch wurden die Menschen gegeneinander ausgespielt. Sie versuchten bei allem was sie taten, sich ins rechte Licht zu rücken. Priorität waren die Dopamin-gesteuerten Erfolge, mit einem Zusatz aus Serotonin-getriebener Eigenliebe. Alles was zählte, war, die Nummer eins zu sein; zum Teufel mit dem albernen Oxytocin.

James Sinegal ist anders. [115] Er leitete seine Firma völlig anders als Jack Welch die seine. Die meisten haben keine Ahnung, wer Sinegal ist. Er will nicht sein Gesicht auf verschiedenen Gegenständen sehen, und er würde eher seinem Personal als sich selbst Verdienste für seine Erfolge zuschreiben. Sinegal, der Mitgründer von Costco, leitete die Firma, bis er 2012 in Rente ging. Anders als Welch glaubte Sinegal an eine ausgeglichene Kultur, ein Kultur, in der die Sorge für das Personal die erste Priorität darstellt. Sinegal wusste, dass die Angestellten es ihm mit Vertrauen und Loyalität vergelten würden, wenn er sie wie seine Familie behandeln würde. Er wies die Vorstellung zurück, dass Erfolg im Einzelhandel, vor allem bei Großkaufhäusern, nur zu erreichen ist, wenn die Firmen die Löhne und Leistungen an die Angestellten so gering wie möglich hielten. Seine Haltung, das Personal an die erste Stelle zu setzen, war die Basis für eine Kultur, die den sozialen Hormonen ermöglichten zu wirken, wie von der Natur geplant. Arbeiter werden belobigt, wenn sie innovative und praktikable Lösungen finden. Sie achten aufeinander, anstatt einander zu bekämpfen.

Sowohl Sinegal als auch sein Nachfolger Craig Jelinek wurden von Wall-Street-Analysten für ihre Haltung attackiert. Als sich Sinegal 2005 weigerte, einen höheren Anteil an den Kosten der Gesundheitsversicherung auf die Arbeiterschaft abzuwälzen, warf ihm Emme Kozloff, Analystin bei Sanford C. Bernstein & Co, vor, »zu gütig« zu sein (eine Beschreibung, an der Sinegal wohl im Stillen nichts auszusetzen hatte). [116] Ratschläge von außen, die nicht selbstlos sind, zu ignorieren, gehört zu den Faktoren, die

CEOs wie Sinegal zu Führungspersönlichkeiten machen, nicht zu Gefolgsmännern.



GE gegen COSTCO: Aktienindex im Vergleich

Es ist daher nicht überraschend, dass die Empathie, die Führer wie Sinegal für ihre Angestellten empfinden, letztlich gut für die Firma ist. Wenn Sie im Jahr 1986 sowohl in GE als auch in Costco investiert hätten – kurz nach dem Börsengang von Costco und einige Jahre nach Welchs Amtsperiode als CEO bei GE –, hätten Sie im Oktober, zur Zeitpunkt der Abfassung des Buches, bei GE den Wert Ihrer Investition um 600 Prozent gesteigert (ungefähr der Durchschnittswert des S&P-500-Indexes). In derselben Zeit hätten Sie bei einer Investition in Costco 1.200 Prozent gewonnen. Obwohl GE Spitzen von 1.600 Prozent auf die ursprüngliche Investition erreichte, gelangte sie im Verlauf einer Achterbahn-Fahrt dorthin, und es gibt keine Garantie, dass Sie den richtigen Zeitpunkt erwischt hätten, die Aktien vor dem Rückgang zu verkaufen. Bei Costco aber hätte Ihre Investition einen relativ stetigen, ausgeglichenen Zugewinn verzeichnet, trotz des instabilen Umfeldes. Das bestätigt nochmals die Untersuchungen von Dr. Lorinkova, dass die Verteilung von Macht, obwohl kurzfristig weniger erfolgreich, langfristig weit besser ist. Gute Führung ist wie Training. Wir sehen im täglichen Vergleich keinerlei Verbesserung an unserem körperlichen Zustand. Wenn wir unser Aussehen nur mit dem des Vortages vergleichen, könnten wir meinen, alle Anstrengungen waren umsonst. Erst wenn wir das Aussehen mit unserer Erscheinung vor einigen Wochen oder Monaten vergleichen, können wir einen starken Unterschied erkennen. Der Einfluss

der Führung muss über einen langen Zeitraum hinweg beobachtet und beurteilt werden.

Anders als Welch hatte Sinegal durch die Schaffung eines starken Kreises der Sicherheit seine Firma sowohl für schlechte als auch für gute Zeiten gerüstet. Er rüstete sie auch für die Zeit nach seinem Rücktritt, deshalb wächst die Firma auch nach seinem Rückzug in den Ruhestand. Sicherlich wurde das Wachstum in schwierigen Zeiten gebremst (ihr Aktienkurs sank im zweiten Halbjahr 2008), und nicht jedes Geschäft war ein Erfolg. Aber insgesamt zeigt die Firma eine Stabilität, die in Unternehmen, deren Führung von Dopamin-Spitzen abhängig ist, nicht zu finden ist. Schneller Erfolg kann kurzfristig Auftrieb geben. Aber wie es mit allen Belohnungen durch Dopamin der Fall ist – das Gefühl hält nicht an. Wenn im Gegensatz dazu das Gleichgewicht zwischen Serotonin und Oxytocin gehalten wird und der Fokus auf die Moral gerichtet ist, ist eine gute Leistung die Folge, aber auch starke Gefühle, die Dauer haben. Wenn sich die Menschen gut fühlen, wenn sie für die Firma arbeiten, werden sie härter für sie arbeiten … in dieser Reihenfolge.

Costco hatte Erfolg, weil sie die Angestellten als ihre Familie betrachten, nicht trotz dieser Haltung. Dass Costco ein wundervoller Arbeitsplatz ist, steigert die Leistung der Firma. Mit anderen Worten, was gut ist für die Angestellten, ist tatsächlich auch gut für die Aktionäre. Heute ist Costco die zweitgrößte Einzelhandelskette im Land und die siebtgrößte der Welt. [117] Das Wachstum der Firma zeigt aber keine Anzeichen einer Abschwächung. »Wall Street macht Geschäfte mit einem Zeithorizont von jetzt bis nächsten Dienstag«, sagte Sinegal einmal. »Wir machen Geschäfte, indem wir eine Organisation aufbauen, eine Institution, von der wir hoffen, dass sie noch in 50 Jahren bestehen wird.« [118]

Trotz der Rezession seit 2008 meldete das Unternehmen jährlich eine Milliarde Euro Gewinn, obwohl es weiterhin die höchsten Löhne im Einzelhandel zahlt und eine vom Unternehmen gestützte Gesundheitsversicherung für 90 Prozent der Angestellten bietet. Costco zahlt ihren Angestellten etwa 19 Euro pro Stunde (während der nationale Mindest-Stundenlohn unter sieben Euro liegt). Der Durchschnittslohn bei

Walmart zum Vergleich für einen voll angestellten Arbeitnehmer in den USA beträgt nur 12 Euro pro Stunde und die Firma bietet nur für die Hälfte ihres Personals eine Gesundheitsversicherung.

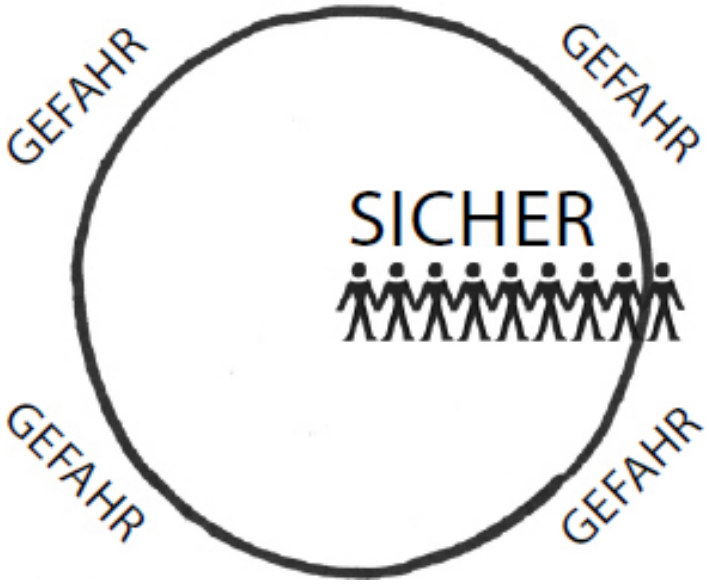
Aber das ist nicht alles. Während Walmart und andere große Einzelhändler hinter den Bemühungen stehen, eine Anhebung des nationalen Mindestlohnes zu verhindern, warben die Manager von Costco lautstark für die Anhebung. »Anstatt die Löhne zu minimieren«, sagt Jelinek in einer Stellungnahme, in der er die Anhebung stützt, »haben wir erkannt, dass es weit profitabler ist, die Fluktuation der Angestellten zu minimieren und ihre Produktivität, ihren Einsatz und ihre Loyalität zu maximieren.« [119] Die Führungsriege von Costco glaubt, dass alle Firmen ihren Kreis der Sicherheit auf alle Angestellten ausweiten sollten, inklusive die am untersten Ende der Organisation.

2009 machten sich die Auswirkungen der Rezession stark im Einzelhandel bemerkbar, und Costco fühlte, wie ihre Konkurrenz, den Druck. Im April 2009 meldete das Unternehmen einen Rückgang von 27 Prozent bei den Umsätzen. Die Branche begann sich einzuschränken und einige Ketten kündigten Entlassungen an. Was tat Sinegal? Er stimmte einer Anhebung des Stundenlohns um 1,40 Euro, verteilt auf drei Jahre, zu. Laut Richard Galanti, dem Finanzdirektor von Costco, blieb Sinegal fest bei seiner Meinung, dass die Arbeiter in einer Rezession zusätzliche Hilfe brauchten, nicht das Gegenteil. »Die Wirtschaftslage ist schlecht«, soll Sinegal zu Galanti gesagt haben. »Wir sollten uns überlegen, wie wir ihnen mehr geben können, nicht weniger.« [120] Das bedeutet nicht, dass Costco niemals Personal entließ – sie tat es. Anfang 2010 wurden 160 Angestellte eines funkelnagelneuen Geschäfts in East Harlem, New York, entlassen, da die Umsätze des Marktes enttäuschend waren. Der Unterschied zwischen Costco und Firmen wie GE zu Zeiten Welchs ist, dass Entlassungen für Costco der letzte Ausweg sind, während GE und Firmen ihrer Art sie routinemäßig vornehmen.

Das Ergebnis dieser Haltung ist, dass die Fluktuation bei Costco äußerst gering ist – sie liegt bei Angestellten mit Stundenlohn bei 10 Prozent. Während die Angestellten von Walmart zur Arbeit gehen, weil sie einen Job

brauchen, arbeiten die Menschen bei Costco, weil sie ein Zukunft haben wollen und das Gefühl, zu einem Team zu gehören. Die Firma zieht es auch vor, ihre eigenen langjährigen Angestellten in Manager-Positionen zu befördern, statt Personal von außen einzustellen, und sie sucht auch fast nie nach Absolventen von Wirtschaftsuniversitäten für Managerposten. Nach *Bloomberg Businessweek* begannen mehr als zwei Drittel der Filial-Manager als Kassierer und Ähnliches. Das ist eine der Sicherungen, die die Führung von Costco eingebaut hat, um sicherzustellen, dass der Kreis der Sicherheit, den sie in mühevoller Arbeit aufbaute, intakt bleibt; dass diejenigen, die Nutzen aus ihm ziehen, bei der Stange gehalten werden, damit er stark bleibt. Das ist der Wert von Loyalität.

Kunden werden niemals eine Firma lieben, die nicht von ihren Angestellten geliebt wird .



Kunden werden niemals eine Firma lieben, die nicht von ihren Angestellten geliebt wird. Nur wenn eine kritische Masse von Angestellten das Gefühl hat, dass ihre Führung sie vor Gefahren von außen schützt, kann die Firma in der Folge auch Kunden in den Kreis einlassen. Meist sind es die

Angestellten an den Rändern, die Bauern sozusagen, die am anfälligsten für Gefahren von außen sind. Es sind aber gleichzeitig diejenigen, die am meisten mit den Kunden und Klienten in Kontakt kommen. Wenn sie sich geschützt fühlen, werden sie alles tun, was in ihrer Macht steht, um dem Kunden behilflich zu sein, ohne Angst vor negativen Auswirkungen vonseiten der Firmenleitung.

Gewinn ist das Ziel jeder Firma, aber wer glaubt, dass das gleichzeitig auch die hauptsächliche Verantwortung der Firma ist, macht einen Fehler. Die Führer von Firmen, die Profit als Treibstoff für ihre Unternehmenskultur betrachten, werden ihre von Dopamin abhängigen, Cortisol-übersättigten Konkurrenten im Lauf der Zeit schlagen.

DER
ABGRUND

Teil 7: Eine Gesellschaft von Abhängigen

22. Wir selbst sind der Kern des Problems

Aufklärung

Fall 1

Frau X wurde am 7. Mai um fünf Uhr am Nachmittag nach sechsstündigen Wehen entbunden. Um 12 Uhr nachts am 9. des Monats (31 Stunden nach der Niederkunft) wurde sie von einem schweren Schüttelfrost erfasst; vorher ging es ihr den Umständen entsprechend gut. Sie starb am 10. [121]

Das war ein typischer Fall von Kindbettfieber, einer Epidemie, die Europa und Amerika im ausgehenden 18. und frühen 19. Jahrhundert erfasst hatte. Todesfälle durch Komplikationen bei der Geburt waren damals keine Seltenheit und betrafen 6 bis 12 Prozent der Geburten, doch diese Epidemie war weit schlimmer. Auf ihrem Höhepunkt starben in einigen Krankenhäusern nicht weniger als 70 bis 80 Prozent der Frauen, die dort entbunden wurden, an Kindbettfieber. Die Symptome, Fieber und Unterleibsschmerzen, traten nur wenige Tage nach der Geburt auf. Der Tod trat kurz danach ein. Die Folgen der Krankheit waren so schwer, dass sie die Kindbett-Pest genannt wurde.

Es ist überflüssig zu sagen, dass die Intensität und die Verbreitung der Krankheit einen Schock in der Welt der Medizin und große Besorgnis unter

den Ärzten auslöste, die versucht hatten, die Menschen davon zu überzeugen, dass die Pflege in den Spitälern der Versorgung zu Hause weit überlegen war. Glücklicherweise war es jedoch die Zeit der Aufklärung in Europa und in Amerika, eine Zeit, in der eine intellektuelle Klasse aufstieg, die entschlossen war, die Gesellschaft zu reformieren, indem sie Tradition und Glauben durch Wissenschaft und rationale Analyse ersetzen wollte. Auch als Zeitalter der Vernunft bekannt, war es eine Zeit, in der empirische Daten die Devise waren und Kompetenz die Währung.

»Aufgeklärte« Ärzte der Zeit stellten komplexe Theorien auf Basis der eigenen Erfahrung auf, um die Kindbettfieber-Epidemie zu erklären und ebenso komplexe Ideen über die Prävention gegen die Ausbreitung zu präsentieren. Doch trotz aller guten Absichten, aller Wissenschaft und Datensammlung, aller komplexen Theorien, die entwickelt wurden, vergaßen die Ärzten einen wichtigen Faktor bei der Verbreitung des Kindbettfiebers: sich selbst.

Im Zuge der intensiven Bemühungen, ihren Wissensstand zu vergrößern und eine Lösung für die Befreiung von dieser Geißel zu finden, machten es sich von intellektuellem Froscherdrang getriebene Chirurgen zur Gewohnheit, am Morgen Autopsien durchzuführen, um die Opfer nach einem Hinweis auf die Krankheit zu untersuchen, und am Nachmittag ihre Patienten aufzusuchen. Krankheitskeime waren jedoch damals noch unbekannt, und die Chirurgen wuschen sich oft nicht die Hände und sterilisierten auch ihre Instrumente nicht. Erst 1843 präsentierte der Bostoner Arzt Dr. Oliver Wendell Holmes, Vater des Höchstrichters Oliver Wendell Holmes Jr., in einem Essay im *New England Quarterly Journal of Medicine and Surgery* die These, dass die Ärzte selbst verantwortlich waren für die Ausbreitung der Krankheit. Er bestand darauf, dass die Ärzte die moralische Verpflichtung hatten, ihre Instrumente zu säubern und die Kleidung zu verbrennen, die sie trugen, wenn sie infizierte Frauen versorgten.

Obwohl er anfangs kaum beachtet wurde, rief der Essay unter einigen Kollegen von Dr. Holmes eine Kontroverse hervor. Er wurde von vielen attackiert, die er beschuldigt hatte, dass sie unbeabsichtigt Schaden anrichteten: »Ärzte sind nicht die Ursache«, sagte ein Kritiker, »sie sind

Ehrenmänner!« [122] Doch die Fakten, die Holmes gesammelt hatte, waren schwer zu widerlegen. Je mehr die Ärzte Autopsien an Frauen durchführten, die an der tödlichen Krankheit starben, desto mehr Frauen wurden infiziert. Manche Ärzte erkrankten sogar selbst.

Doch erst zwölf Jahre, nachdem sein erster Essay veröffentlicht worden war, übernahm die Ärzteschaft die Verantwortung und begann, ihre Instrumente zu sterilisieren. Erst als die Männer, die den Anspruch hatten, Lösungen zu finden, zugaben, dass ihre Methoden ein Teil des Problems waren, verschwand das Kindbettfieber.

Die Ähnlichkeit zwischen der Ausbreitung des Kindbettfiebers und der gefährlichen Krankheit, die unsere Unternehmenskultur heute erfasst hat, ist beunruhigend groß. Wir leben in einem neuen Aufklärungszeitalter. Statt der Wissenschaftler sind es heute die Geschäftsmänner und Wirtschaftswissenschaftler, die sich auf Messzahlen verlassen, auf den Drang zu Effizienz, Standardisierung der Arbeitsabläufe, Prozesskontrolle, die Berechnung der Kapitalrendite und empirische Daten, um ihre Entscheidungen zu fällen. Die große Vielfalt an Zahlen und Systemen erhöht die Abhängigkeit von Managern, die sie verwalten. Und als würden wir den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen, können wir uns nicht vom System lösen – oder von der Ressource, die verwaltete werden muss – und verstehen nicht, dass es das Personal ist, das die ganze Arbeit macht. Je größer die Maßstäbe, desto abstrakter werden die Abläufe. Und je abstrakter die Abläufe werden, desto mehr sind wir von Zahlen abhängig, um alles am Laufen zu halten. Es passt alles zusammen. Es kann kein Zufall sein, dass die Situation vor jedem Börsenkrach (außer der Ölkrise der siebziger Jahre) nahezu identisch ist. Wie Dr. Holmes müssen wir uns selbst sehen, um die Antworten zu finden.

Verwalter von Messzahlen bekommen die Chance, sich zu wahren Führungspersönlichkeiten zu entwickeln .

Führung heißt, die Verantwortung für Menschenleben zu übernehmen, nicht für Zahlen. Manager kümmern sich um unsere Zahlen und unsere Leistung, Führer kümmern sich um uns. Die Verwalter von Messzahlen haben die Chance, sich zu wahren Führungskräften zu wandeln. So wie jeder Arzt in diesem Land lernte, wie wichtig es ist, die Instrumente zu sterilisieren, so müssen auch die Manager lernen, die kleinen Dinge zu tun, die notwendig sind, um ihr Personal zu schützen. Doch zuerst müssen sie anerkennen, dass sie selbst die Wurzel des Problems sind.

Eine sehr moderne Abhängigkeit

Es war ein unglaubliches Gefühl. Es war wie ein Wunder. Jedes Gefühl von Verzweiflung oder Beschwerden, jedes Unbehagen und jede Unsicherheit, alle Ängste und Sorgen, ja auch das Gefühl der Einschüchterung, ausgelöst von Personen oder Situationen, waren verflogen. Er fühlte sich, als sei er »repariert«, wie er es nennt. Er hatte das Gefühl, als würde ihm einfach alles gelingen. Er fühlte, dass er das war, was er immer sein wollte. So fühlte sich Jon, wenn er betrunken war. [123]

Sich »Mut antrinken«, nennt man das; diesen Schub von Selbstvertrauen, den man bekommt, wenn man ein paar Drinks zu sich nimmt. Wenn ein Mann mit ein paar Freunden in einer Bar ist und eine Person sieht, die ihm attraktiv erscheint, muss er nur rüber gehen und sich vorstellen. Doch viele Männer sind zu schüchtern. Ein oder zwei Drinks reichen, um sie zu beruhigen und um sie den Mut finden zu lassen, den Raum zu durchqueren.

Wenn wir nun den Stress und den Mut, die notwendig sind, um in der Welt zu bestehen, beliebig potenzieren, können wir die Macht und den Einfluss des Alkohols im Leben eines Alkoholikers verstehen. Denn dank des Dopamins, dessen Ausschüttung der Alkohol veranlasst, verschwinden die Gefühle des Kampfes, der Einschüchterung, der Angst, der Sorge und des Verfolgungswahns, wenn er trinkt. Das ist einer der Gründe, warum der Alkoholismus so schwer unter Kontrolle zu bekommen ist. Alle Probleme, die der Alkoholiker hat – Arbeitsstress, Stress in der Beziehung, Stress mit dem Geld und jedes Gefühl der Unzulänglichkeit – alles ist schlimmer und schwieriger zu meistern, wenn sie nüchtern sind. »Manche nehmen einen

Drink und gehen nach Hause«, erklärte ein Alkoholiker. »Ich musste trinken, damit ich aus dem Haus gehen konnte.«

Viele Alkoholiker begannen im Teenager-Alter zu trinken. In dieser Periode ihres Lebens haben fast alle mit dem Gefühl der Unsicherheit und Unzulänglichkeit zu kämpfen. Es ist die Zeit, in der sie nicht mehr länger Anerkennung durch die Eltern suchen, sondern durch die Gleichaltrigen – diese Suche dauert das ganze restliche Leben an.

Soziales Bewusstsein und unsere Sehnsucht, »dazuzugehören« oder »zu passen«, sind Teil des menschlichen Reifeprozesses. Wir wollen alle das Gefühl haben, dass wir ein willkommener und wertvoller Bestandteil einer Gruppe sind. Die Sorge, was die anderen über uns denken, ist ein natürlicher Bestandteil unserer Sozialisierung, und es ist wichtig für unser Überleben als Art, die in der Gruppe lebt (auch wenn es für unsere Eltern verwirrend ist, wenn wir im Teenager-Alter sind). Zusammen mit der aufkeimenden Sexualität und dem in Veränderung begriffenen Körper können die soziale Unruhe, das Gefühl der Verwirrung und des Selbstzweifels in dieser Zeit für viele Jugendliche zu viel sein.

Deswegen gibt es helfende Eltern, Lehrer, Freunde und Gemeinden. Darin liegt der Wert von Familienfesten, Teamsport, Hobbys und außerschulischen Aktivitäten. Es ist das starke Netzwerk, welches uns in dieser Zeit stützt, das uns lehrt, dass wir die anderen brauchen, um mit den Dingen fertig zu werden und um zu überleben. Aber einige Teenager entdecken zufällig, dass die Zauberkräfte des Alkohols einen viel einfacheren Weg darstellen, Stärke und Selbstvertrauen zu erlangen. Wenn sein Konsum nicht kontrolliert wird, kann Alkohol ein Ersatz für die Hilfe anderer Menschen in Zeiten von Selbstzweifeln werden. Das ist wichtig, weil die Art, wie wir mit den Kämpfen und Sorgen in der Jugendzeit umgehen, für den Rest unseres Lebens das Muster zur Bewältigung dieser Herausforderungen werden kann.

Der Konsum von Alkohol, Zigaretten oder Esssucht, um »abzuschalten«, ist höchst effektiv. Sie können allein konsumiert werden, ohne Hilfe und Unterstützung der Menschen um uns herum. Sie wirken sofort oder fast sofort. Mit anderen Worten, es ist nicht viel Arbeit nötig, Ruhe und

Erleichterung zu finden, wenn wir trinken oder rauchen – es wirkt unmittelbar.

Das Vergnügen, das wir empfinden, wenn wir Alkohol, Nikotin oder Nahrung zu uns nehmen, kommt vom Dopamin. Dopamin ist das Hormon, das ausgeschüttet wird, wenn wir etwas erreicht haben oder etwas finden, wonach wir gesucht haben. Es ist ein interner Anreiz, der uns motiviert, Nahrung zu suchen, eine Unterkunft zu bauen und ganz allgemein als Art voranzukommen. Es ist dazu da, damit wir uns so verhalten, wie es im Interesse unseres Überlebens und des Wohlstands ist.

Mutter Natur konnte nicht ahnen, dass einmal chemische Substanzen wie die im Alkohol und im Nikotin zur Verfügung stehen würden, um unser Anreizsystem kurzzuschließen. Dopamin stammt aus einer Zeit, in der Nahrung schwer zugänglich war. Unser Körper ist nicht gemacht für eine Zeit, in der wir Nahrung zu uns nehmen, wann immer wir wollen. Esssucht, Spielsucht, Trinken und Rauchen sind ganz offensichtlich von Dopamin ausgelöste Abhängigkeiten. Sie sind ein leichter Weg, den Dopamin-Schub zu bekommen, den wir so lieben und nach dem wir uns sehnen. Wenn wir nicht in der Lage sind, unsere Sehnsucht nach diesen Dopamin-Spitzen unter Kontrolle zu halten, dann wird sie zur Abhängigkeit. Wir kommen an den Punkt, an dem eine chemische Substanz, die gemacht wurde, um uns beim Überleben zu helfen, uns letztlich für Verhalten belohnt, das uns schädigen kann. Genau das geschah in unseren Firmenkulturen, in denen Anreizsysteme ein Umfeld schaffen, das uns reif für eine neue Dopamin-Sucht macht. Wir sind süchtig nach Leistung.

Genießen Sie Ihre Dopamin-Abhängigkeit. Sie haben sie sich verdient!

Wenn unsere Vorfahren in der Altsteinzeit zur Jagd aufbrachen, waren sie aufgeregt beim Gedanken an die vor ihnen liegenden Tage. Ihre Fähigkeit, sich ihr Ziel auszumalen und die Belohnung, die sie erhalten würden, versetzt ihnen den ersten Dopamin-Schub. Einer der Jäger findet Anzeichen dafür, dass die Gazelle nahe ist – ein weiterer Dopamin-Schub sorgt dafür, dass sie weitersuchen. Ein Jäger macht in der Entfernung eine Gazelle aus –

ein größerer Dopamin-Stoß, bevor sie das Tier die nächsten Stunden über verfolgen. Adrenalin fließt durch ihre Adern, sie sind aufgeregt, und nach dem Tötungsakt strömt Dopamin durch den Körper, das ihnen ein gewaltiges Gefühl der Erfüllung verursacht. Sie gratulieren einander und danken ihrem verehrten Führer, nun fließt Serotonin durch die Adern.

Sie schlagen sich auf die Schultern und umarmen sich, sie fühlen eine enorme brüderliche Bindung an die anderen, die mit ihnen die letzten Tage im Dreck verbracht haben. Oxytocin stärkt ihre Bindung. Die furchtlosen Jäger bringen die Nahrung zurück zum Stamm, der sie mit Lob und Ehre überschüttet; wieder fließt Serotonin. Der restliche Stamm hat das Gefühl, dass für ihn gesorgt wird und ist dankbar für die Risiken, die die Jäger auf sich nahmen – alle fühlen sich gut und genießen ihr Mahl zusammen.

Wie unsere prähistorischen Vorfahren auf der Suche nach Nahrung, bekommen wir auch in der heutigen Geschäftswelt bei jedem Zwischenziel, das wir auf dem Weg zum Endziel erreichen, einen Dopamin-Stoß. Leider arbeiten wir, im Gegensatz zu unseren Vorfahren, in einem Umfeld, in dem die Belohnungssysteme nicht im Gleichgewicht sind. Von Dopamin begleitete Anreize dominieren. Unsere Anreizsysteme sind fast vollständig auf die Erreichung von Zielen und die Belohnung dafür ausgerichtet. Wichtiger, es handelt sich normalerweise um Systeme, die gemacht wurden, um kurzfristige Ziele zu erreichen – im Lauf eines Monats, eines Quartals oder eines Jahres. Sie können auch dazu führen, Kollegen gegeneinander aufzuhetzen und unbeabsichtigt Verhalten belohnen, das den Fortschritt der Gruppe als Ganzes untergräbt.

Eines meiner Lieblingsbeispiele stammt aus den guten Tagen von America Online (AOL). Die Firma versandte zur Kundenwerbung regelmäßig CDs. Die Akquisitions-Abteilung im Unternehmen erhielt finanzielle Anreize, die Abonnentenziele zu erreichen. Und so war alles auf ein einziges Ziel ausgerichtet: Kunden anzuwerben. Man bot 100 freie Stunden im Internet für den ersten Monat an, daraus wurden 250 Stunden, dann sogar 700 Stunden. Ich erinnere mich, dass auch auf 1.000 freie Stunden erhöht wurde, unter der Voraussetzung, dass man sie innerhalb der ersten 45 Tage konsumierte (was 1,7 Stunden pro Nacht zum Schlafen für diejenigen übrig ließen, die dieses Paket nutzten). Es funktionierte. Jede Werbestrategie, die

die Akquisitions-Abteilung der Gruppe entwarf, zielte darauf ab, ein einziges Ziel zu erreichen – die Maximierung des Bonus. Das Problem war, dass es auch eine andere Abteilung gab, die für die Kundenbindung zuständig war; sie versuchte, all die Menschen, die ihre Abonnements gekündigt hatten, wieder zurückzuholen. Durch die Entwicklung eines Systems, in dem jede Abteilung mit ihren eigenen Messzahlen beschäftigt war, ohne sich um die der anderen zu kümmern oder auch nur darum, was für die Firma am besten ist, gab die Führung von AOL praktisch Anreize dafür, Strategien zu entwickeln, die das Unternehmen Geld kosteten.

Zum größten Teil belohnen die Anreize, die firmenintern gegeben werden, nicht für Zusammenarbeit, die Teilung von Informationen oder gegenseitige Hilfe. Mit anderen Worten, es gibt kaum positive Verstärkungen für ein Verhalten, das den Kreis der Sicherheit aufrecht erhält. Ob beabsichtigt oder nicht, die Systeme lassen Dopamin-Abhängigkeit zu, ja sie kultivieren und stärken sie. Wie alle Abhängigkeiten hat auch diese ihre Konsequenzen. Unser Urteil trübt sich, wir nehmen weniger Rücksicht auf Außenstehende, Egoismus wird zum vorherrschenden Verhalten. Wir sind besessen davon, den nächsten Schub zu bekommen, und lassen uns von nichts und niemandem daran hindern.

23. Koste es, was es wolle

Es gibt Vorschriften, die die Durchführung von Ölbohrungen regeln, sodass wir die Vorteile des Rohstoffes nutzen können, aber gleichzeitig die Böden schützen, in denen wir ihn finden. Andere Vorschriften halten Auto- und Maschinenemissionen unter Kontrolle, um sicherzustellen, dass wir zwar bequem leben, aber die Luftqualität gut bleibt. Das ist die Aufgabe von guten Vorschriften: Sie versuchen den Nutzen und die Kosten dieses Nutzens im Gleichgewicht zu halten. Das ist keine exakte Wissenschaft, aber wenige würden abstreiten, dass Ungleichgewichte in die eine oder in die andere Richtung der Wirtschaft und unserem Leben Schaden zufügen würden. Deshalb ist die Aufrechterhaltung des Gleichgewichts eine ernste Angelegenheit.

Im frühen 20. Jahrhundert wurde das elektromagnetische Spektrum als – knappe – Naturressource betrachtet. Mit dem Aufkommen des Radios herrschte so etwas wie eine Wild-West-Stimmung: Zu viele Radiosender wollten sich auf einer begrenzten Zahl von Wellenlängen Gehör verschaffen. Daher beschloss der Kongress 1927 den Radio Act, um den Markt zu organisieren. Das Gesetz wurde 1934 durch den Communications Act ersetzt, der auch die nationale Kommunikations-Kommission, FCC, einsetzte, und zwar als Teil von Franklin D. Roosevelts New Deal. Das neue Gesetz und die neue Kommission bekamen die Zuständigkeit für das neue Medium des Fernsehens und ermöglichte, wie zuvor beim Radio, der TV-Industrie zu wachsen, wobei sie gleichzeitig den öffentlichen Zugang zur Information schützten. [124]

Eine Art, die begrenzten natürliche Ressource zu regulieren, bestand darin, die Radiosender zu verpflichten, eine Lizenz für die Vergabe der öffentliche Bandbreite zu erlangen. Eine der Voraussetzungen zur Erlangung einer Radio-Lizenz für die Radio- und Fernsehgesellschaften war die Ausstrahlung von öffentlichen Serviceprogrammen für die Gemeinde, deren Funksignal sie nutzten. Die Radiosender fürchteten, ihre Lizenzen zu verlieren, wenn sie nicht zustimmten. Und so wurden die Abendnachrichten geboren: Programmgestaltung bedeutete, dem öffentlichen Interesse unabhängig vom kommerziellen Interesse des restlichen Programms zu dienen. Obwohl die Sender nicht viel Geld mit den Nachrichten verdienten, erhielten sie im Gegenzug etwas, was für ihr Geschäft genauso wichtig war, das sie sich aber nicht kaufen konnten: einen guten Ruf.

Walter Cronkite, von 1962 bis 1981 Sprecher der CBS *Evening News* , war der »Mann, dem man in Amerika am meisten vertraute«, ein Ruf, der sicherlich der ganzen Organisation von CBS nutzte. Cronkite und die anderen Nachrichtensprecher der Zeit hatten ihrer Ansicht nach eine Mission zu erfüllen. »In den Sechzigerjahren hatten wir den quasi-religiösen Antrieb, den Menschen die Informationen zu geben, die sie brauchten«, sagt Ted Koppel, preisgekrönter Nachrichtensprecher und Moderator der *Nightline* . [125] Mit den Nachrichten kamen die Sender ihren Verpflichtungen gegenüber dem Publikum nach. Es war anscheinend »der Lockvogel, der NBC, CBS und ABC erlaubte, die enormen Gewinne zu

rechtfertigen, die von den Unterhaltungsabteilungen gemacht wurden«, erklärt Koppel. »Es kam den Programm-Oberen der Kanäle nie in den Sinn, dass die Nachrichtensendungen profitabel sein könnten.« [126] Das System von Geben und Nehmen war ausgeglichen.

Aber Ende des Jahres 1979 geschah etwas. [127] Am 4. November stürmte eine Gruppe von islamistischen Jugendlichen und Militanten die US-Botschaft in Teheran und nahmen 52 Amerikaner als Geiseln. Kurz darauf debütierte bei ABC News *America Held Hostage: The Iran Crisis* , eine Nachrichtenreihe, die über die Ereignisse rund um die Geisel-Krise berichtete. Später in *Nightline* umbenannt, gab die Sendung, die Ted Koppel 25 Jahre lang moderieren sollte, den Amerikanern jeden Abend des 444 Tage währenden Martyriums ein Update der Krise. Die Sendung schlug sofort ein, und erstmals in der Geschichte der Nachrichtensendungen nahmen die Manager davon Notiz. Anstatt die Sendung sich selbst und sachlichen, idealistischen Journalisten zu überlassen, sahen sie die Sendung als Geldquelle und mischten sich mehr ein.

Obwohl Programme wie *60 Minutes* , bereits seit Jahrzehnten auf Sendung, profitabel waren, wurden sie nicht jeden Tag ausgestrahlt. Es waren keine Abendnachrichten. Vor allem waren es andere Zeiten. Die Achtzigerjahre waren angebrochen. Amerikas Reichtum und Überfluss waren so groß wie noch nie, und das Verlangen nach noch mehr Reichtum und Überfluss war eine Macht, die fast alle Facetten des Lebens im Land für die kommenden Jahrzehnte bestimmte, auch im Fernsehen. Die Lust auf Dopamin stieg. Das Gleichgewicht war auf der Kippe.

Mit dem Ende der Geisel-Krise im Iran kam Ronald Reagan ins Weiße Haus, mit ihm gab es auch einen anderen Aufpasser für die TV-Stationen, Mark Fowler, der neue Präsident von FCC. Fowler und viele seiner Anhänger sahen Fernsehen inklusive Nachrichtensendungen als ein Geschäft wie viele andere. Mit der Einführung des Kabelfernsehens und der Premiere von CNN wurden die Nachrichten von einer öffentlichen Dienstleistung und einem Juwel im Programm zu einem Goldesel, der 24 Stunden lang arbeitete.

Alle Hindernisse, die den Sendern im Weg zu weiteren Verkaufshits standen, mussten eliminiert werden. Es war nicht mehr länger Aufgabe des Regulators, Schutz zu bieten, nun sollte er helfen, den Profit zu steigern. Stück für Stück demontierten Fowler und der FCC, manchmal mit der Hilfe des Kongresses, manchmal auf eigene Faust, alle Standards, die die Sender einhalten mussten, wenn sie eine Lizenz haben wollten, Standards, die zumindest ein rudimentäres Gleichgewicht aufrechterhielten, da sie der Öffentlichkeit dienten. Zunächst wurde die Gültigkeit der Lizenzen von drei auf fünf Jahre verlängert, was bedeutet, dass die Angst vor ihrem Verlust weniger groß ist. Die Zahl der Sender, die ein einziges Unternehmen haben durfte, wurde von sieben auf zwölf Firmen erhöht, was jeder Holding-Firma größere Möglichkeiten bot, die Marktanteile zu erhöhen. Auch die Begrenzungen der Werbezeit wurden aufgehoben.

Fowlers FCC ging so weit, die Richtlinien aufzuheben, die ein Minimum an Sendezeit für nicht-kommerzielle Programme als Bedingung für die Nutzung der öffentlichen Funkwellen vorschrieben. Das Ziel des Gesetzes von 1934, die in der Branche herrschende Goldgräberstimmung unter Kontrolle zu bekommen und sicherzustellen, dass jeder Sender auch ein öffentliches Angebot hatte, wurde nun unterlaufen. Der größte Verlust auf dem Rundfunkmarkt war aber 1987 die Eliminierung der Fairness-Doktrin.

Die Fairness-Doktrin wurde 1939 eingeführt, um Sender daran zu hindern, eine einzige Perspektive zu vertreten. Die Doktrin stellte sicher, dass jede Rundfunklizenz von FCC zur Voraussetzung hatte, kontroverse Themen, die im öffentlichen Interesse waren, zu diskutieren, aber auch sicherzustellen, dass alle Meinungen durch Gegenmeinungen ausbalanciert wurden. Mit der Beseitigung dieser Bestimmungen haben die modernen Sender nun das Recht, Partei zu ergreifen und zu polarisieren, so viel sie wollten – was immer für das Geschäft gut war. Was das Komitee für die faire Ausstrahlung kontroverser Themen im Jahr 1973 als unverzichtbar und »die wichtigste Voraussetzung für ein Funktionieren im öffentlichen Interesse« bezeichnet hatte, wurde entsorgt. Nun war der Weg frei für den Austausch der Nachrichten als Service gegen Nachrichten als eine weitere Werbeplattform. Mit der Fortsetzung der Jagd nach noch größerem Überfluss in den Achtzigerjahren schien die Zerstörung der

vertrauensbildenden Elemente in den Branchen unaufhaltsam. Und das Dopamin floss.

Niemand spricht den Managern einer Firma das Recht ab, für das Wachstum ihrer Unternehmen zu sorgen, wie immer sie es für richtig halten, solange nicht ihre Mittel schädlich für die Menschen sind, denen sie dienen sollen. Das Problem ist, dass der Medienmarkt die Menschen vergessen zu haben scheint, denen er dienen soll. Wenn wir uns die Qualität der heutigen TV-Nachrichten ansehen, können wir klar erkennen, was geschieht, wenn der Wunsch, Erster zu sein oder den Zuschauerraten auf die Sprünge zu helfen, vor den Wunsch gestellt wird, dem öffentlichen Interesse zu dienen. Das vielleicht schlimmste Symptom ist die Bereitschaft der Medien, wichtige Inhalte viel zu kurz zu senden, während sie den Geschichten, die unterhalten, aber kaum Informationswert haben, viel zu viel Platz einräumen. Mehr denn je gilt, dass aus dem Auftrag zu informieren das Geschäft mit Neuigkeiten geworden ist.

Daran sind nicht die Journalisten schuld. Tatsächlich haben sich immer noch viele der »Ersatzreligion« verschrieben, die Wahrheit zu berichten, wie Koppel es beschrieb. Schuld sind die Medienmanager, die die Verbreitung von Nachrichten als Teil ihres Geschäfts und nicht als Teil eines Auftrags sehen. Diese Manager rechtfertigen sich, dass ihre Produkte ihren öffentlichen Auftrag erfüllen. Aber dieser Anspruch ist nicht haltbar. Es besteht ein eindeutiger Interessenskonflikt, wenn sie die Einschaltquoten als Grundlage für die Verteilung der Werbezeiten nehmen. Wie ein Arzt, der nur die Medikamente vorschreibt, die seine Patienten haben wollen, statt denen, die sie brauchen, gingen die Nachrichtenorganisationen dazu über, wie Koppel meint, statt der Nachrichten, die wir brauchen, auch wenn wir sie nicht wollen, diejenigen zu liefern, die wir haben wollen, auch wenn wir sie nicht brauchen. Er beklagt die guten alten Tage, in denen es etwas bedeutete, zu einer Nachrichtenorganisation zu gehören; als das Geschäft noch nobler war, nicht so kommerziell wie heute – eine Zeit, als die Redaktion die Nachrichten spannend machte, im Gegensatz zu dem, was sie heute tut: Sie macht spannende Nachrichten.

Ob der Kongressabgeordnete, der Sponsoren hofiert, statt mehr Zeit für die Bedürfnisse seines Wahlvolkes aufzuwenden, oder der Topmanager einer

Firma, der Produkte verkauft, weil sie profitabel sind, obwohl er weiß, dass sie gefährliche Substanzen enthalten – Gewinnsucht hat es immer gegeben, und immer hat sie Probleme verursacht. In einer gesunden Organisation, wie auch in einer gesunden Gesellschaft, sollte die Gewinnsucht nicht Vorrang haben vor dem Wunsch, die Menschen zu schützen, denen wir dienen sollten.

Mehr! Mehr! Mehr!

Bevor die Börse im Jahr 1929 zusammenbrach, gab es 25.000 Banken in den USA. [128] Die meisten standen jedoch auf derart schwachen Fundamenten, dass etwa die Hälfte in den Jahren unmittelbar nach der Krise schließen musste. [129] 1933 verabschiedete der Kongress den Glass-Steagall Act, bekannt als das Bankgesetz von 1933, mit dem er die exzessive Risikobereitschaft und die Spekulationen der Bankindustrie eindämmen wollte, damit künftige Generationen sich nicht in derselben schlimmen Lage wiederfinden würden. Zusätzlich zur Gründung der Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), einer unabhängigen Behörde, die »das öffentliche Vertrauen in das US-Finanzsystem bewahrt und befördert«, wurden andere Vorkehrungen getroffen, die das Risiko für die Öffentlichkeit und das Land verringern sollten, wenn die Banken ihre eigenen Interessen verfolgten.

Eine der wichtigsten Regelungen des Gesetzes trennte Geschäftsbanken von Anlagebanken. Geschäftsbanken bieten Dienstleistungen an, die man als klassische Bankenleistungen bezeichnen könnte: Einlagen, Scheckeinlösung, Darlehensvergabe und so weiter. Anlagebanken dagegen legen Wertpapiere auf, die Investoren bei der Kapitalbeschaffung helfen, und bieten Dienstleistungen wie den Handel von Aktien und Gütern sowie andere Finanzinstrumente. Da in Geschäftsbanken privates und geschäftliches Kapital deponiert wurde, beschloss der Kongress, dass diese Fonds von Investment-Fonds nicht für spekulative Zwecke oder Risikogeschäfte verwendet werden durften.

Leider waren die künftigen Generationen, die unsere Vorgänger schützen wollten, weniger zurückhaltend dabei, das öffentliche Interesse aufs Spiel zu setzen, um neue Einkommensströme zu erzeugen. So wurde 1999, auf dem Höhepunkt des Dotcom-Booms, inmitten einer Zeit heftiger Spekulationen, der Großteil des Glass-Steagall Acts aufgehoben.

Die Aufhebung des Gesetzes war gerechtfertigt, sagte der damalige Finanzminister Lawrence Summers, [130] um »den amerikanischen Firmen den Wettbewerb in der neuen Wirtschaft zu ermöglichen«. Das ist politische Rhetorik, um von den wahren Beweggründen abzulenken: Die Entfernung von Vorschriften, die den Zweck hatten, das öffentliche Interesse zu schützen, um einer Branche (dem Bankensektor) großzügig dabei zu helfen, zu wachsen, damit eine bestimmte Gruppe (die Banker) mehr Dopamin-Schübe erhält.

Wenn »Wettbewerb in der neuen Wirtschaft« bedeutet, dass man die Voraussetzungen für Börsenkräche schafft, dann leisteten die Politiker und die Banken-Lobby großartige Arbeit. Zwischen 1933 und 1999, solange das Gesetz in Kraft war, scheiterten nur wenige Banken, und es gab nur drei bedeutende Börsenkräche in den Vereinigten Staaten seit der Großen Depression im Jahr 1929. Nochmals, es gab einen Crash im Jahr 1973, der die Folge eines abrupten Anstiegs der Erdölpreise war und keine Bankenkrise. Es gab einen weiteren im Jahr 2000 als Folge der unvorsichtigen Spekulationen auf die Dotcom-Blase. Der dritte Crash im Jahr 2008 war die Folge exzessiver Spekulationen, von Risikogeschäften eines Teils der Bankensparte sowie des Handels mit Hypotheken gesicherten Wertpapieren. Die Voraussetzungen für den Crash von 2008 wurden von Firmen wie der Citigroup geschaffen, die früher eine Geschäftsbank war, und der American International Group (AIG), einer Versicherungsfirma, die Wertpapiere handelte, was nach dem Bankgesetz von 1933, das kaum ein Jahrzehnt zuvor demontiert wurde, verboten gewesen wäre.

Die Aufhebung des Großteils des Glass-Steagall-Acts ist eines der offensichtlichsten und extremsten Beispiele für den Versuch einiger egoistischer Babyboomer, die Gesetze für den eigenen Gewinn zu biegen und zu brechen. Es ist ein Beispiel dafür, was geschehen kann, wenn unsere

Führer ihre Interessen vor diejenigen der Menschen stellen, die sie schützen sollten. (Nebenbei gesagt, spielten sich all diese Ereignisse des destruktiven Überflusses ab unter dem wachsamen Auge des ersten Babyboomer-Präsidenten, Bill Clinton, geboren am 19. August 1946.) Es ist bestürzend, wie sehr Abhängigkeit uns die Realität aus den Augen verlieren lässt.

Wie Süchtige, die am Morgen aufwachen und bereuen, was sie unter dem Einfluss der Droge in der Nacht davor getan haben, blicken nun viele aus der Babyboomer-Generation zurück auf all das, was sie ungewollt zerstört haben. Einige von ihnen scheint diese Zerstörung im Lauf der Zeit demütig gemacht zu haben. In einem Interview [131] in Bloomberg-TV im Jahr 2010 sagte David Komansky, früherer CEO von Merrill Lynch, der von O'Neal ersetzt wurde, dass die Aufhebung des Glass-Steagall Acts ein Fehler war. »Leider gehöre ich zu denen, die die Verantwortung für die Aufhebung des Glass-Steagall Acts tragen«, sagte er. »Als ich ein Unternehmen leitete, wollte ich natürlich nicht, dass er so streng angewendet wird.« Komansky räumt nun ein: »Ich bereue diese Handlungen, und ich wünschte, wir hätten das nicht getan.« John Reed, der frühere CEO von Citigroup Inc. sagte ebenfalls, dass es eine schlechte Idee war, den Glass-Steagall Act aufzuheben. [132] Was ist los mit den früheren Top-Managern, dass sie plötzlich zu der nüchternen Klarheit fähig sind, die sie hätten haben müssen, als sie am Ruder waren? Im Nachhinein ist man immer klüger, aber werden Führer nicht für Visionen und Voraussicht bezahlt?

Beginnend in den Achtziger- und Neunzigerjahren betrieben Mitglieder der Babyboomer-Generation den fortschreitenden Abbau gerade jener Kontrollen, die dazu bestimmt waren, uns vor Exzessen, Ungleichgewichten und Abhängigkeiten im System zu schützen. Die Führung der Firmen und die politischen Führer bauten starke innere Zirkel auf, die wenig Rücksicht auf den Schutz für andere nahmen. So wie die Leitung jeder Organisation die Aufgabe hat, sich um das Wohl ihres Personals zu kümmern (was das Unternehmen letztlich stärker macht), sollte sie sich auch um das Umfeld kümmern, in dem sie operiert. Das umfasst die Wirtschaft allgemein, aber auch die zivilisierte Gesellschaft. Der Kreis der Sicherheit, errichtet, um so viele Amerikaner wie möglich sicher zu machen, geht langsam kaputt, was uns anfällig für Gefahren

macht. Es schwächt das Land, genauso wie es eine Firma schwächt, wenn wir uns auf den Schutz vor unseresgleichen konzentrieren müssen, anstatt zusammenzuarbeiten, um das Land insgesamt zu schützen und voranzubringen. Wenn wir annehmen, dass die kommende Generation ausgerüstet ist, die Probleme der vorherigen Generation zu lösen, müssen wir uns jedoch in Erinnerung rufen, dass sie ihre eigenen Abhängigkeiten zu bewältigen hat.

24. Die abstrakte Generation – die größten Verlierer

Das sei der Vers

Sie verkorksen dich, deine Mama und dein Papa .

Sie wollen das vielleicht nicht, aber sie tun's .

Sie halsen dir ihre eigenen Fehler auf

Und einige andere, ganz allein für dich

Aber auch sie wurden verkorkst von andern Dummköpfen

mit altmodischen Hüten und Mänteln

Entweder streng

Oder an den Kehlen der anderen

Die Menschen geben ihr Unglück weiter

Immer tiefer reicht es, wie ein Riff .

Steig aus, so schnell du kannst

Und hab nur keine eigenen Kinder .

Philip Larkins Gedicht aus dem Jahr 1971 [133] zeichnet ein düsteres Bild von Elternschaft und Erziehung. Traurigerweise hat es einen wahren Kern. Die Periode des destruktiven Überflusses, in der wir leben, hat viel mit den guten Absichten unserer Eltern und der Elterngeneration vor ihnen zu tun.

Die »Greatest Generation«, aufgewachsen mit der Weltwirtschaftskrise und den Rationierungen während des Weltkrieges, wollte sicherstellen, dass ihre Kinder nicht wie sie selbst in ihrer Jugend leiden oder Chancen verpassen müssten. Das ist gut so. Das wollen alle Eltern – dass ihre Kinder nicht dasselbe wie sie durchmachen und dass es ihnen im Leben gut geht. So wurden die Babyboomer erzogen – mit dem Glauben, dass sie nicht leer ausgehen dürfen. Was ein völlig richtiger und logischer Gedankengang ist. Aber angesichts der zahlenmäßigen Größe dieser Generation und des Überflusses an Ressourcen, die sie umgaben, wurde diese Philosophie verzerrt. Wenn wir den wachsenden Wohlstand und Überfluss in ihrer Kindheit berücksichtigen, kombiniert (aus guten Gründen) mit einer zynischen Haltung gegenüber der Regierung, die in den Siebzigerjahren dazukam, gefolgt von den Jahren des Wirtschaftsbooms in den Achtziger- und Neunzigerjahren, dann kann man leicht verstehen, wie die Babyboomer ihren Ruf als die Generation des Ich bekamen; Ich statt Wir.

Es ist heute Allgemeingut, eigene Ideen und eigenen Wohlstand zu schützen, statt ihn zu teilen. Ein in New Jersey ansässiger Steuerberater sagte mir, dass er klare Unterschiede im Verhalten zwischen älteren und jüngeren Kunden erkennen kann. »Meine älteren Kunden wollen im Rahmen der Steuergesetzgebung bleiben und zahlen, was recht und billig ist«, erklärt er. »Sie wollen einfach den ihnen zustehenden Verpflichtungen nachkommen. Die Folgegeneration wendet viel Zeit auf, um Schlupflöcher in der Steuergesetzgebung aufzuspüren und zweideutige Formulierungen zu nutzen, um ihr Steueraufkommen so gering wie möglich zu halten.«

Als die Babyboomer selber Kinder bekamen, erzogen sie diese dazu, den Mächtigen kritisch gegenüber zu stehen. »Gebt nur etwas her, wenn ihr dafür entschädigt werdet«, ist die Grundeinstellung. »Niemand darf euch an der Erfüllung eurer Wünsche hindern.« Auch das wäre eine verständliche Auffassung, wenn die Umstände dieselben wären wie in den Sechziger- und Siebzigerjahren. Doch sie sind es nicht. Und so werden die Dinge kompliziert für die Kinder der Baby-boomer.

Die Generationen X und Y wurden im Glauben groß, dass sie bekommen könnten, was immer sie wollten. Generation X, die vor dem Aufkommen des Internets aufwuchs, interpretierte das in dem Sinn, dass sie sich in die Arbeit stürzte. Als wenig beachtete und vergessene Generation rebellierte die Generation X gegen nichts, stand aber auch für nichts in ihrer Jugend. Sicherlich, es gab den kalten Krieg, aber es war eine nettere, sanftere Version als in den Sechziger- und Siebzigerjahren. Generation X wuchs nicht auf mit Katastrophenübungen in der Schule für den Fall eines Atomschlages. Die Jugendlichen in den Achtzigerjahren hatten ein angenehmes Leben. Die Neunzigerjahre und das neue Jahrtausend brachten noch mehr Boom-Jahre. Dotcom. E-Commerce. E-Mail. E-Dating. Freie Zusendung am nächsten Morgen. Keine Warteschlangen. Alles ist auf der Stelle verfügbar!

Die Generation Y stellt hohe Ansprüche, heißt es oft. Viele Arbeitgeber beschweren sich darüber, wie hoch die Forderungen frisch aufgenommener Angestellter sind. Ich als Beobachter glaube aber nicht, dass es sich bloß um hohe Ansprüche handelt. Diese Generation ist bereit, hart zu arbeiten. Was wir als hohe Ansprüche sehen, ist in Wahrheit Ungeduld. Eine Ungeduld, die durch zwei Faktoren zu erklären ist: Das Missverständnis zu glauben, Erfolg, Geld und Glück stellten sich sofort ein. Die erwarteten Nachrichten und die Bücher mögen am selben Tag ankommen, Karrieren und Erfüllung aber brauchen Zeit.

Der zweite Faktor ist beunruhigender. Er ist das Ergebnis eines schweren Kurzschlusses in den inneren Anreizsystemen. Die Generation Y wuchs in einer Welt auf, in der der große Maßstab normal ist, Geld über Dienstleistungen gestellt und Technologie zur Steuerung der Beziehungen genutzt wird. Das wirtschaftliche System, in dem die Jugendlichen

aufwuchsen, das Zahlen vor Menschen stellt, wird blind akzeptiert, gerade so, als sei es schon immer so gewesen. Wenn nichts getan wird, um die Abstraktion zu überwinden oder zu verringern, dann werden sie die Zeche für die Exzesse ihrer Eltern zahlen müssen. Die Generation Y mag von diesem Kurzschluss am stärksten betroffen sein, immun dagegen ist jedoch niemand.

Die abgelenkte Generation

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen im Flug von New York nach Seattle in 11.000 Meter Höhe und fliegen mit einer Geschwindigkeit von 840 Kilometern pro Stunde. Es ist ein ruhiger Flug. Es gibt keine Turbulenzen. Es ist ein klarer Tag und der Kapitän erwartet, dass der ganze Flug so ruhig verlaufen wird. Pilot und Copilot haben jahrelange Flugerfahrung, das Flugzeug ist mit moderner Luftfahrtelektronik und Warnsystemen ausgestattet. Wie von der FAA vorgeschrieben, üben Pilot und Copilot mehrmals im Jahr am Flugsimulator verschiedene Gefahrensituationen. 200 Kilometer weiter sitzt in einem abgedunkelten Raum ohne Fenster ein Fluglotse mit zehnjähriger Erfahrung am Bildschirm und verfolgt den Flugverkehr in seinem Sektor. Unser Flug ist zur Zeit in seinem Sektor.

Stellen Sie sich vor, dass der Fluglotse sein Mobiltelefon neben sich liegen hat. Es ist verboten, während des Dienstes zu telefonieren. Aber er empfängt und sendet Texte und hat Zugang zu seiner E-Mail. Wir malen uns aus, dass er einem Flug die Koordinaten übermittelt, dann seine Nachrichten durchsieht, dass er die Koordinaten eines anderen Fluges übermittelt und dann sein Telefon neuerlich durchsieht. Das hört sich fair an, oder?

Ich bin mir völlig sicher, dass vielen bei dieser Vorstellung nicht wohl zumute sein wird. Wir würden es vorziehen, wenn der Fluglotse seine Nachrichten oder seine E-Mail in den Pausen durchsieht. Wir würden uns alle wohl fühlen, wenn der Zugang zum Internet und zum Mobiltelefon völlig verboten wäre (was der Fall ist). Das Beispiel erscheint uns nur deswegen so krass, weil auch unser Leben auf dem Spiel steht. Wenn wir also die Gefahr für Leib und Leben beiseite lassen, glauben wir tatsächlich,

dass wir unsere Arbeit tun, das Telefon überprüfen, einen Paragrafen schreiben, dann eine SMS senden, einen anderen Paragrafen schreiben und einen anderen Text senden können, ohne dass dies unsere Konzentration beeinträchtigt?

Die Generation Y glaubt das, weil sie sie mit allen diesen Technologien aufgewachsen ist, sie ist anscheinend besser vertraut mit Multitasking. Ich wage zu behaupten, dass sie nicht besser im Multitasking sind. Sie sind besser im Abgelenktsein.

Nach einer Studie der Northwestern University stieg die Zahl der Kinder und Jugendlichen, bei denen Aufmerksamkeitsdefizit-Hyperaktivstörung (ADHS) diagnostiziert wurde zwischen 2000 und 2010 um 66 Prozent. [134] Wie kommt es zum sprunghaften Zunehmen eines Frontalhirnsyndroms im Lauf eines Jahrzehnts?

Das Zentrum für Krankheitskontrolle [135] definiert Menschen mit ADHS als Personen, die »Probleme haben, aufzupassen, impulsives Verhalten zu kontrollieren (sie könnten handeln, ohne an die Folgen zu denken), oder hyperaktiv sind«. Ich würde behaupten, dass diese sprunghafte Zunahme nicht einfach damit zu tun hat, dass mehr Menschen ADHS haben als vorhergehende Generationen, obwohl das natürlich der Fall sein könnte. Ebensowenig ist es die zunehmende Zahl der Eltern, die ihre Kinder testen lassen, obwohl auch das der Fall sein könnte. Obwohl es natürlich viele echte Fälle von ADHS gibt, ist die plötzliche Zunahme vielleicht einfach die Folge einer Fehldiagnose. Ich halte es für wahrscheinlich, dass viele junge Menschen süchtig nach Ablenkungen sind. Eine ganze Generation hat eine Abhängigkeit von Dopamin produzierenden Textnachrichten, E-Mails und anderen Aktivitäten entwickelt.

Wir wissen, dass manchmal unsere inneren Anreizsysteme durcheinander geraten und falsches Verhalten belohnt wird. Wer als Teenager die Dopamin und Serotonin steigernde Wirkung von Alkohol entdeckt hat, kann darauf konditioniert sein, Alkohol zu sich zu nehmen, um emotionalen Schmerz zu unterdrücken, anstatt zu lernen, sich an andere Menschen um Hilfe zu wenden. Das kann später im Leben zu Alkoholismus führen. Genau so gibt

uns der Ausstoß von Dopamin beim Klingeln, Summen oder Aufleuchten unseres Handys ein gutes Gefühl und erzeugt in uns das Verlangen und den Antrieb, das Verhalten zu wiederholen, das dieses Gefühl auslöst. Selbst wenn wir gerade beschäftigt sind, fühlt es sich gut an, unser Telefon sofort zu überprüfen, anstatt 15 Minuten zu warten und die ursprüngliche Aufgabe zu beenden.

Erst einmal abhängig, ist das Verlangen unstillbar. Wenn das Telefon einen Klingelton hören lässt, während wir Auto fahren, *müssen* wir sofort nachsehen, wer den Text geschickt hat. Wenn wir versuchen, eine Arbeit zu erledigen, und das Telefon vibriert, verlieren wir die Konzentration und *müssen* nachsehen. Babyboomer erhalten Dopamin-Schübe von Zielen, die sich an »mehr« und »größer« orientieren, die Generation Y bekommt ihr Dopamin von allem, was das Bedürfnis nach »schneller« und »jetzt« befriedigt. Zigaretten sind out. Soziale Medien sind in. Sie sind die Drogen des 21. Jahrhunderts. (Menschen, die rauchen, stehen zumindest gemeinsam auf der Straße.)

Wie Alkoholismus oder Drogenabhängigkeit macht die neue Sucht die jüngste Generation im besten Fall ungeduldig, im schlechtesten Fall aber fühlt sie sich einsamer und isolierter als die Generationen zuvor. Wie Alkohol für Teenager, die sich zu Alkoholikern entwickelten, menschliche Vertrauensbeziehungen als Mechanismus zur Bewältigung von Problemen ersetzt, so sind auch die positiven Bestätigungen, die wir durch die sozialen Medien und die virtuellen Beziehungen bekommen, und die echte Vertrauensbeziehungen ersetzen, Bewältigungsmechanismen.

Ein Nebeneffekt ist möglicherweise, dass es eine Generation ist, die noch mehr um Glück und Erfüllung kämpfen könnte als die Vorgängergenerationen. Obwohl es das Verlangen gibt, gut zu sein, führt die angelernte Ungeduld dazu, dass nur wenige die Zeit und Energie aufbringen werden, die Folgen des Dienstes an der Sache mitzuerleben – das also, was uns das Gefühl der Erfüllung gibt. Im Lauf der Recherchen zu diesem Buch habe ich viele erstaunliche, wunderbare, intelligente, motivierte und optimistische Vertreter der Generation Y getroffen, die entweder desillusioniert mit ihrem ersten Job waren oder kündigten, um einen neuen

zu finden, der ihnen »erlaubt, Einfluss auf die Welt« zu nehmen. Wobei sie übersehen, dass Zeit und Energie notwendig sind, um das zu erreichen.

Es ist, als ob sie am Fuß eines Berges Aufstellung nehmen und an die Folgen sowie an das Gefühl des Erfolgs denken, die sich einstellen werden, wenn sie auf dem Gipfel stehen. Es geht in Ordnung, wenn sie nach Wegen suchen, den Aufstieg abzukürzen. Wenn sie einen Hubschrauber nehmen wollen oder eine Klettermaschine erfinden, die sie schneller an die Spitze bringt, dann steht ihnen das frei. Doch was sie nicht zu sehen scheinen, das ist der Berg selbst.

Die Generation des »Sehen-und-Haben-Wollens« weiß, wo sie steht und wo sie hin will; was ihre Vertreter nicht verstehen, ist die Reise, die notwendig ist, die zeitaufwändige Reise. Sie scheinen verblüfft zu sein, wenn man ihnen sagt, dass die Dinge Zeit brauchen. Leicht sind sie zu kurzen Energieausbrüchen und Anstrengungen fähig, aber langzeitige Hingabe und Charakterfestigkeit fallen ihnen schwerer. Anstatt viel von sich selbst in wenige Aufgaben zu investieren, investieren sie wenig in viele verschiedene Aufgaben.

Ein Beispiel für diese Tendenz ist die Art, wie viele Angehörige der Generation Y soziale Aufgaben wahrnehmen. Sie versammelten sich, um das Video über den Warlord Joseph Kony mit ihren Freunden zu teilen, viele posteten Fotografien von sich in Kapuzenpullis, um Solidarität zu Trayvon Martin zu zeigen. Sie sandten Spenden an Hilfsorganisationen für Tsunami-Opfer. Es gibt eine große Bereitschaft, das Gute zu tun, zu helfen, zu unterstützen. Doch wenn der Dopamin-Schub vorbeigeht, sucht man den nächsten. Ohne genügend Zeit oder Energie aufzuwenden, hat eine Generation, die sich mit Abstraktionen abgefunden hat, wirkliches Engagement mit symbolischen Gesten verwechselt.

Eine Marke, die jungen, modischen Gutmenschen die Möglichkeit gibt, Gutes zu tun, ohne tatsächlich irgendetwas zu tun, ist 1:Face. Kunden kaufen eine Uhr, deren Farbe eine Sache ihrer Wahl verkörpert, Weiß, beispielsweise, um Hunger oder Rosa um Brustkrebs auszurotten. Nach der Website von 1:Face geht ein nicht näher angegebener Teil an die entsprechenden Organisationen. Das Problem ist, dass Ihnen die Träger der

Uhren auf die Frage, was sie eigentlich beitragen, antworten werden, dass sie die »Wahrnehmung steigern«. Das ist eine typisch vage Antwort für die Generation Y.

Es wird so viel von Wahrnehmung oder »Steuerung der Diskussion« geredet, dass sie nicht merken, dass Reden keine Probleme löst; der Einsatz von Zeit und Energie durch wirkliche Menschen tut das. Derartige Kampagnen damit zu rechtfertigen, dass Druck auf andere erzeugt wird, etwas zu tun, stützt nur mein Argument, dass die Vertreter der Generation nicht bereit sind, das Notwendige zu tun und stattdessen darauf bestehen, dass es andere für sie tun. Es deckt auch eine Schwachstelle des Internets auf. Ein großartiges Mittel, Informationen zu verteilen, ist das Web gut darin, Menschen auf die Notlage anderer aufmerksam zu machen, aber es ist nicht in der Lage, die Not zu lindern. Die Not der anderen ist kein technisches Problem; es ist ein menschliches Problem. Nur Menschen können menschliche Probleme lösen.

So wie Geld den Aufwand von Zeit und Energie ersparte, ersetzen nun Firmen, die Menschen die Chance bieten, Gutes zu tun, ohne tatsächlich etwas zu tun, den Dienst an der Sache. Weder erfüllt es das menschliche Bedürfnis nach harter Arbeit zum Wohl der anderen; noch erfüllt es die Voraussetzungen für Opfer, die Serotonin oder Oxytocin freisetzen. Der durch Dopamin ausgelöste Drang nach ständiger Bestätigung heißt im besten Fall, dass sie als Individuen für verschiedene Zwecke »geben«, ohne jemals das Gefühl der Zugehörigkeit oder der Erfüllung zu verspüren. Im schlimmsten Fall können Einsamkeit und Isolation zu gefährlich antisozialem Verhalten führen.

Das Horrorszenario

Enttäuscht und desillusioniert legen mehr Babyboomer als jemals zuvor Hand an sich. Nach einer Studie aus dem Jahr 2013 durch die Zentren zur Krankheitskontrolle (Center for Desease Control) stieg die Selbstmordrate unter Babyboomern [136] im letzten Jahrzehnt um fast 30 Prozent, was Selbstmord zu einer der häufigsten Todesarten in dieser Altersgruppe macht, gleich hinter Krebs und Herzkrankheiten. Der höchste Anstieg ist

bei Männern im Alter zwischen 50 und 60 Jahren festzustellen – der Anstieg betrug bei dieser Gruppe 50 Prozent. Durch den Anstieg der Selbstmordrate bei den Baby-Boomern sterben nun mehr Menschen durch Selbstmord als bei Autounfällen.

Wenn wir nicht gegensteuern, wird es noch schlimmer kommen, wie ich glaube. Das Problem ist, dass die Mitglieder der jüngsten Generation, die in 20 bis 30 Jahren Regierung und Geschäftsleben führen werden, mit Facebook, Arzneien und Online-Selbsthilfegruppen als wichtigsten Bewältigungsmechanismen im Fall von Problemen aufwuchsen, anstatt auf die realen Selbsthilfegruppen zurückzugreifen: die biologischen Bindungen der Freundschaft und der Liebe. Ich sage einen Anstieg von Depressionen, von Medikamentenmissbrauch, Selbstmorden und antisozialem Verhalten voraus.

1960 ereignete sich nur ein relevanter Amoklauf in einer Schule. [137] In den Achtzigerjahren waren es 27. In den Neunzigerjahren ereigneten sich 58 Amokläufe, zwischen 2000 und 2012 aber 102 Amokläufe. Es scheint verrückt, aber der Anstieg beträgt über 10.000 Prozent in 50 Jahren. Über 70 Prozent der Amokläufer bis 2000 waren nach 1980 geboren, und beunruhigend viele waren im Alter zwischen 14 und 15 Jahren. Bei manchen wurden psychische Störungen festgestellt, alle aber fühlten sich allein, verstoßen und isoliert von ihren Schulen, Gemeinden und Familien. In fast allen Fällen waren die jungen Mörder die Opfer von Mobbing, fühlten sich ausgestoßen wegen ihrer sozialen Hilflosigkeit oder hatten einen Hintergrund mit familiären Problemen.

Kranke Gazellen werden an den Rand der Herde gedrängt, aus dem Kreis der Sicherheit gedrängt, damit die Löwen die schwächeren fressen anstatt der kräftigeren. Unser primitives Säugetier-Gehirn führt uns zum selben Schluss. Wer das Gefühl hat, dass er außerhalb des Kreises der Sicherheit steht, nicht dazugehört, dass die anderen ihn nicht lieben und sich nicht um ihn kümmern, fühlt sich außer Kontrolle, verlassen, dem Tod überlassen. Wenn wir das Gefühl haben, dass wir isoliert sind, dann verzweifeln wir.

Virtuelle Freundschaften können dieses reale Problem nicht lösen. Sie können es sogar verschlimmern. Menschen, die viel zu viel Zeit bei

Facebook verbringen, werden häufig depressiv, wenn sie ihre Wahrnehmung des eigenen Lebens mit dem Leben der anderen vergleichen. Eine Studie von Sozialpsychologen an der University of Michigan aus dem Jahr 2013 verfolgte die Facebooks-Nutzung von 82 jungen Erwachsenen über eine Periode von zwei Wochen. Am Beginn der Studie machten sie Angaben zum Grad der Zufriedenheit mit ihrem Leben. Die Forscher stellten in der Folge alle zwei Stunden Kontakt zu ihren Versuchspersonen her, um zu sehen, wie sie sich fühlten und wie viel Zeit sie im Internet verbrachten. Je mehr Zeit sie seit dem jeweils letzten Kontakt im Internet verbracht hatten, desto schlechter fühlten sie sich. Am Ende der zwei Wochen meldeten die Personen, die die meiste Zeit auf Facebook verbracht hatten, die geringste Befriedigung mit ihrem Leben. »Anstatt das Wohlbefinden zu erhöhen …«, wird in der Studie festgestellt, »könnte die Kommunikation auf Facebook den gegenteiligen Effekt für junge Erwachsene haben – sie könnte es untergraben.«

An diesem Punkt stehen wir also. Die Mir-Generation, besessen von Leistung, baute die Kontrollmechanismen ab, die uns vor Missbrauch durch Unternehmen und Börsenkräche schützen. Eine abgelenkte Generation, die in einer abstrakten Welt wohnt, glaubt, dass sie an ADHS leidet, dürfte aber in Wahrheit einer von Dopamin ausgelösten Sucht nach sozialen Medien und Mobiltelefonen verfallen sein. Es hat den Anschein, als wären wir am Rande des Abgrunds. Was sollten wir also tun?

Glücklicherweise sind wir selbst unsere größte Hoffnung.

Teil 8: Wie man eine Führungspersönlichkeit wird

25. Schritt 12

Es sieht so aus, als würden unsere Chancen schlecht stehen. Für ein Lebewesen, das dazu bestimmt ist, zusammenzuarbeiten und das Vertrauen notwendig hat, arbeiten zu viele Menschen in einem Umfeld, das ihre schlechtesten Seiten ans Tageslicht bringt. Sie werden zynisch, paranoid, egoistisch und anfällig für Suchverhalten. Ihre Gesundheit und, schlimmer, ihre Humanität sind gefährdet. Aber sie können sich nicht hinter Ausreden verstecken. Sie können nicht die Medien, das Internet oder »das System« verantwortlich machen. Sie können nicht »den Konzernen«, der Wall Street und nicht einmal der Regierung die Schuld geben. Sie sind nicht die Opfer. Sie sind selbst verantwortlich für diese Situation.

Aber es sind nicht äußere Gefahren, die für unseren Untergang sorgen werden. Diese Gefahren sind ständig präsent und werden nie verschwinden. Zivilisationen gehen nicht durch Mord unter, um den britischen Historiker Arnold Toynbee zu paraphrasieren. Zivilisationen gehen durch Selbstmord unter. Es sind die zunehmenden Gefahren im Inneren unserer Organisationen, die am bedrohlichsten sind. Glücklicherweise sind diese Gefahren in unserem Kontrollbereich. [138]

Seit über 40 Jahren helfen die Anonymen Alkoholiker (AA) erfolgreich Menschen, die von der Dopamin-Sucht Alkohol heimgesucht werden. Die meisten haben von ihrem Programm der zwölf Schritte zur Genesung gehört, und die meisten kennen den ersten Schritt – zugeben, dass sie ein Problem haben. [139]

Wir geben zu, dass viel zu viele Organisationskulturen von der Sucht nach Leistung und Erreichung der Planziele geprägt sind. Es ist eine Sucht, die, wie jede Sucht, ein kurzes Hochgefühl auslöst und erhebliche Gefahren für Gesundheit und Beziehungen in sich birgt. Erschwerend für die Sucht kommt hinzu, dass wir in der Lage sind, unseren Status durch Berühmtheit und Reichtum allein zu heben und dabei die anthropologischen Voraussetzungen für den Alpha-Status zu ignorieren. Doch das Eingeständnis der Sucht ist nur der erste Schritt. Wie bei den Anonymen Alkoholikern beginnen wir nun den schwierigen Genesungsprozess. Wir müssen die Arbeit leisten und die Opfer bringen, die erforderlich sind, um das System zu ändern, das uns aufeinander hetzt, und ein neues errichten, das uns motiviert, einander zu helfen. Das können wir nicht allein.

»Sie wollen, dass ich Ihnen das Geheimnis der Anonymen Alkoholiker verrate?«, fragte mich Jon, ein genesender Trinker, »Sie wollen wissen, wer tatsächlich nüchtern wird und wer nicht?«

Wenn überhaupt, dann wenige der Mitglieder der Anonymen Alkoholiker bleiben abstinent, wenn sie nicht Schritt zwölf meistern. Selbst wenn sie alle anderen Schritte durchlaufen, wer nicht auch Schritt zwölf abschließt, wird mit großer Wahrscheinlichkeit wieder trinken. Es sind diejenigen, die Schritt zwölf abschließen, die die Sucht überwinden.

Schritt zwölf ist die Verpflichtung, anderen Alkoholikern dabei zu helfen, ihre Sucht zu überwinden. Schritt zwölf ist der Dienst am anderen. Der Dienst an der Sache ist auch in Organisationen der Schlüssel zur Überwindung der Dopamin-Abhängigkeit. Ich spreche nicht über den Dienst am Kunden, am Angestellten und am Aktionär. Ich spreche nicht über Abstraktionen von Menschen. Ich spreche über den Dienst am realen, atmenden, fassbaren Menschen, mit dem ich täglich zusammenarbeite.

Es gibt einen Grund, warum sich die Anonymen Alkoholiker im Untergeschoß von Kirchen oder in Rehabilitationszentren und nicht in Online-Chat-Räumen treffen. Und es gibt einen Grund, warum ein Trinker, der seinen Betreuer – einen anderen Alkoholiker, der sich verpflichtet hat, ihm zu helfen – kontaktieren will, zum Telefonhörer greift und anruft,

anstatt eine E-Mail zu schicken. Die Beziehungen, die notwendig sind, um die Sucht zu besiegen, müssen real sein. Sie können nicht virtuell sein.

Die AA-Meetings sollen den Alkoholikern Sicherheit geben. Menschen, die einen gemeinsamen Kampf führen, die zusammenkommen zum Zweck des Helfens und des Geholfenwerdens, sind warm, freundlich und offen. Viele Alkoholiker setzen die Beziehungen auch nach den Meetings fort. Wie mir Jon sagte, halfen ihm diese Beziehungen dabei, die Einsamkeit zu bekämpfen, und die Geschichten gaben ihm Mut.

»Alkoholismus ist wie ein Wolfsrudel, das dich attackiert«, sagte Jon. »Wenn du das Programm machst und in der Gruppe bleibst, werden sie nicht attackieren. Die Gruppe gibt dir Sicherheit.« Mit anderen Worten, die Anonymen Alkoholiker sind wie eine Familie, ein Stamm oder eine militärische Einheit. Es sind die Ochsen von Aesop, die Schwanz an Schwanz stehen und sich gegenseitig vor dem Löwen schützen. Die Anonymen Alkoholiker sind der perfekte Kreis der Sicherheit.

Im Vertrauen auf Oxytocin

Die Bedrohungen, denen wir im Leben ausgesetzt sind, können wir nicht alleine bekämpfen, zumindest nicht effektiv. Es braucht die Hilfe und die Unterstützung anderer – anderer, die an uns glauben. Genauso wie von Dopamin abhängige Firmen nicht in der Lage sind, sich allein zu reformieren, werden Süchtige scheitern, die versuchen, die Schritte allein zu durchlaufen und die ihren Fortschritt selbst kontrollieren wollen. Alkoholiker wollen nicht nur sich selbst zuliebe Erfolg haben. Sie wollen auch der Person zuliebe erfolgreich sein, die ihre Zeit und Energie opfert, um ihren Erfolg zu ermöglichen: dem Betreuer. So sollte Serotonin immer wirken. Es hebt nicht nur unseren Status, es stärkt die Sorge um den anderen durch die Förderung von Beziehungen.

Und dann gibt es das Oxytocin. Vertrauen und Liebe, Wärme und Romantik sind, wie sich herausstellt, wesentlich, um die Sucht zu überwinden. Die vorläufigen Ergebnisse einer 2012 von Forschern in der psychiatrischen Abteilung der University of North Carolina in Chapel Hill durchgeführten

Studie zeigen, dass die Existenz von Oxytocin Entzug-Symptome bei Alkoholikern und Drogensüchtigen bekämpft. [140] Es gibt Hinweise darauf, dass erhöhte Oxytocin-Werte sogar die physische Abhängigkeit verhindern können; es gibt auch starke Hinweise darauf, dass die Ausschüttung von Oxytocinen durch Hilfeleistungen, Opfer und Selbstlosigkeit im Dienst an anderen tatsächlich die Möglichkeit einer Vergiftung der Unternehmenskultur verringert.

Oxytocin ist so mächtig, dass die Vertrauens- und Liebesbeziehungen, die wir aufbauen, uns nicht nur helfen, die Sucht zu besiegen oder fern zu halten, es verhilft uns auch zu einem längeren Leben. Nach einer anderen Studie aus dem Jahr 2012, die im Medical Center der Duke University durchgeführt wurde, [141] leben Paare wesentlich länger als Singles. Die Forscher der Duke University fanden heraus, dass bei Personen, die niemals heirateten, ein doppelt so hohe Wahrscheinlichkeit bestand, in mittlerem Alter zu sterben, wie bei Personen, die im Erwachsenenalter verheiratet waren. Andere Studien zeigten, [142] dass bei Verheirateten weniger häufig Krebs und Herzkrankheiten auftreten. Enge, vertrauensvolle Beziehungen beschützen uns aber nicht nur zu Hause, sondern auch am Arbeitsplatz.

In Kulturen wie derjenigen der Marines, in denen die Vertrauensbeziehungen tief gehen, sind es die »immateriellen Werte«, wie die Marines sie nennen, die das System stark machen und eine hohe Integrität sicherstellen. Es ist schwieriger, in einem System abhängig von Dopamin zu werden, in dem Vertrauen und Liebe stark sind. Je mehr Oxytocin vorhanden ist, desto stärker sind die Vertrauensbeziehungen und desto höhere Risiken nehmen die Menschen auf sich, das Richtige zu tun; desto mehr werden sie aufeinander achten und desto besser wird die Leistung der Gruppe sein. Ein Kreis der Sicherheit bleibt stark durch diejenigen, die in ihm leben und arbeiten.

Fragen Sie jemanden, der eine Krise durchmachen musste – Depression, Einsamkeit, Misserfolg, Arbeitsplatzverlust, ein Todesfall in der Familie, das Scheitern einer Beziehung, Sucht, Konflikte mit dem Gesetz, Opfer eines Verbrechens, und was sonst auch immer –, wie er sie meisterte. In fast 100 Prozent der Fälle wird er etwas Ähnliches sagen wie »Ich hätte es ohne

die Hilfe von … nicht geschafft« und nennen den Namen von Familienmitgliedern, nahen Freunden oder manchmal auch einem hilfreichen Fremden.

Überlegen wir uns, dass es uns normalerweise tröstet, wenn wir uns beispielsweise im Fall eines abscheulichen Services im Flugzeug an unseren Nachbarn wenden, um ihm zu sagen, wie schlecht wir behandelt werden. Jeder, der in seinem Leben Opfer der Ambitionen eines egomanischen Chefs wurde, findet Trost bei den Kollegen, die dasselbe erleiden. Zu einer Person, die ein Familienmitglied hat, das an derselben Krankheit leidet wie ein vertraute Person, werden wir uns hingezogen fühlen. Es ist der Kreis von Menschen, mit denen wir gemeinsame Interessen und ein gemeinsames Ziel haben, an die wir uns um Hilfe wenden.

Immer wenn eine menschliche Beziehung eine Rolle spielt – eine reale, wahre, ehrliche menschliche Beziehung, bei der keine Partei ein bestimmtes Ziel verfolgt –, dann finden wir die Kraft durchzuhalten und die Kraft zu helfen. Wir können große Schwierigkeiten ertragen, wenn wir einen Partner haben, der uns beisteht. Das macht es uns nicht nur einfacher, Schwierigkeiten zu überstehen, es hilft uns auch, Stress und Sorgen zu meistern. Cortisol kann seine negativen Kräfte nicht entwickeln, wenn wir jemanden an unserer Seite haben. Menschen wie Johnny Bravo oder jeder andere Soldat, Matrose, Pilot oder Marine sind bereit, ihr Leben für ihren Kameraden hinzugeben, weil sie die höchste Zuversicht haben, dass diese Person dasselbe auch für sie tun würde.

26. Der gemeinsame Kampf

Die Wegwerfgesellschaft

In der entwickelten Welt arbeiten wir normalerweise nicht, um zu überleben. Alles, was wir brauchen, ist im Überfluss vorhanden; so viel, dass wir es tatsächlich wegwerfen können. Nach einer Studie von Timothy

Jones, einem Anthropologen an der University of Texas in Tucson aus dem Jahr 2004 werden 50 Prozent aller erntereifen Nahrungsmittel niemals gegessen werden. [143] Tatsächlich wirft der durchschnittliche amerikanische Haushalt 14 Prozent der gekauften Nahrungsmittel weg, davon wieder sind 15 Prozent Produkte, die noch nicht abgelaufen sind. In Euro übersetzt heißt das, dass die durchschnittliche amerikanische Familie Fleisch, Obst, Gemüse und Getreideprodukte im Wert von etwa 560 Euro wegwirft. Wenn sie die Nahrung konservieren oder einfrieren würden, könnten die Familien insgesamt 40 Milliarden Euro pro Jahr einsparen.

Auch die Entwicklungsländer verlieren etwa dieselbe Menge wie die USA, aber nicht, weil sie die Nahrung wegwerfen. Nach dem Stockholm International Water Institute werden 50 Prozent der geernteten Nahrungsmittel niemals gegessen, einfach, weil sie verderben oder unsachgemäß gelagert werden. [144] Die Entwicklungsländer verlieren 50 Prozent der Nahrungsmittelvorräte, weil die Menschen nicht richtig damit umgehen, während wir in den Industrienationen 50 Prozent verlieren, weil wir sie unnötigerweise wegwerfen.

Das ist der Fluch des Überflusses. Es ist leicht, Dinge zu verbrauchen oder wegzuwerfen, die wir nicht brauchen, wenn es mehr als genug davon gibt. Die Verschwendung ist kein neues Phänomen. So lebten unsere Vorfahren in der Altsteinzeit. Eine der Theorien darüber, warum der *Homo sapiens* begann, Ackerbau zu betreiben, ist die, dass er nicht achtsam mit den vorhandenen Naturressourcen umging. Man könnte sagen, dass wir von Beginn an Verschwender sind und dass wir uns nur einschränken, wenn es nichts mehr zu verschwenden gibt. In diesen Tagen verschwenden zu viele Leiter von Organisationen den guten Willen der Menschen. Ich frage mich, wie lange es noch dauern wird, bis sie es sich nicht mehr leisten können.

Wenn wir uns die Mengen von Nahrungsmitteln und Energie vor Augen führen, die die Amerikaner wegwerfen, wie viel Geld sie mutwillig verprassen, können wir uns ein Bild davon machen, wie wenig wir tatsächlich brauchen. Das ist unsere größte Herausforderung: die Tatsache, dass wir als Gesellschaft keine Last auf uns liegen fühlen. Eine gemeinsam getragene Last ist eines der Gefühle, die uns zusammenrücken lässt.

Weniger Schwierigkeiten heißt weniger Notwendigkeit zur Kooperation, was weniger Oxytocin bedeutet. Wenige von uns helfen Menschen in Not vor einer Naturkatastrophe – erst danach.

In unseren Tagen gibt es Nahrung, Ressourcen und Chancen im Überfluss. Die Zahl der Produkte, die im Supermarkt angeboten werden, oder die Verfügbarkeit von Gütern wie Strom wird als gegeben hingenommen. Das nennt man Kommodifizierung. Es heißt, dass eine Ressource so allgegenwärtig ist, dass sie ihren wahrgenommenen Wert verliert. Computer waren großartige, hoch spezialisierte Werkzeuge. Firmen wie Dell bauten riesige Geschäfte auf dem außerordentlichen Wert dieser Maschinen auf. Als jedoch das Angebot stieg und die Preise sanken, wurde das Produkt kommerzialisiert. Und mit der Kommodifizierung sank unsere Wertschätzung für dieses bemerkenswerte Werkzeug. Überfluss zerstört Wert.

Nicht, wenn wir Dinge einfach haben können, schätzen wir sie – wenn wir hart dafür arbeiten müssen oder wenn sie schwer zu bekommen sind, haben sie größeren Wert für uns. Ob ein Diamant tief in der Erde, Erfolg in der Karriere oder eine Beziehung, es ist der Kampf, es zu erreichen, der etwas wertvoll macht.

Es ist nicht die Arbeit, an die sie sich gerne erinnern, sondern es ist die Kameradschaft, es ist die Erinnerung daran, wie die Gruppe zusammenarbeitete, um die Arbeit zu erledigen .

Die schönsten Tage am Arbeitsplatz

Wenn man sie fragt, »Was waren Ihre schönsten Tage am Arbeitsplatz?« dann erinnern sich nur wenige an die Zeiten, in denen alles glatt ging und das große Projekt, an dem sie arbeiteten, zeitgerecht und im Budgetrahmen

abgeliefert wurde. Wenn man bedenkt, wie gut sie arbeiteten, damit alles so glatt über die Bühne ging, sollte dieses Beispiel als einer der sehr guten Tage zählen. Aber seltsamerweise sind die Tage, an denen alles glatt und planmäßig aufläuft, nicht diejenigen, an die sie sich gerne erinnern.

Die meisten haben ein wärmeres Gefühl, wenn sie an die Projekte denken, bei denen alles schiefzugehen schien. Sie erinnern sich daran, wie die Gruppe bis drei Uhr am Morgen arbeitete, kalte Pizza aß und den Termin mit Mühe und Not schaffte. Das sind die Erlebnisse, an die sie sich als ihre besten Tage am Arbeitsplatz erinnern. Es war nicht wegen der Schwierigkeiten an sich, sondern weil sie die Schwierigkeiten teilten. Es ist nicht die Arbeit, an die sie sich gerne erinnern, es ist die Kameradschaft, es ist die Erinnerung daran, wie die Gruppe zusammenarbeitete, um die Arbeit zu erledigen. Der Grund dafür liegt auf der Hand. Der Körper sondert Oxytocin ab, um uns dazu zu bringen, einander in Zeiten des Kampfes zu helfen. Mit anderen Worten, wenn wir Schwierigkeiten gemeinsam bestehen, kommen wir einander biologisch gesehen näher.

Es wird Sie vielleicht ermüden, dass ich das wieder und wieder wiederhole: Unser Körper gibt uns Anreize, Verhalten zu wiederholen, das in unserem Interesse ist. Und was ist in harten Zeiten besser, um den Stamm, die Organisation oder die Art zu schützen, als uns ein gutes Gefühl zu geben, wenn wir einander helfen? Unsere »schönsten Tage am Arbeitsplatz« waren diejenigen, an denen wir einander halfen, Schwierigkeiten zu ertragen und zu überwinden. Wenn diese Tage keine angenehme Erinnerung sind, dann wahrscheinlich deshalb, weil das Team nicht zusammenfand, weil hinterhältige Attacken und Egoismus vorherrschten. Wenn wir selbst an einem »guten Tag am Arbeitsplatz« auf uns alleine gestellt sind, ist das aus biologischer Perspektive immer noch ein schlechter Tag.

Soldaten blicken gerne auf ihre Zeiten im Einsatz zurück. Es hört sich seltsam an, dass eine Gruppe, die unter harten Bedingungen lebte, mit realen Gefahren, angenehme Erinnerungen an diese Zeit hat. Sie werden wahrscheinlich nicht sagen, dass sie die Zeit genossen; sie werden vielleicht sogar sagen, dass sie sie hassten. Aber eine überraschend hohe Zahl wird sagen, dass sie dankbar für diese Erfahrung sind. Das ist das Resultat des Oxytocins, das ausgeschüttet wird, wenn wir daran denken, dass wir dank

der Hilfe der anderen überlebt haben. Diese Beziehungen helfen uns auch bei der Überwindung der Schwierigkeiten, wenn wir zurückkehren. Im Gegensatz zur allgemeinen Vorstellung ist die Selbstmordrate bei den Truppen im aktiven Einsatz etwas niedriger als bei Soldaten in der Etappe. [145] Eine Theorie besagt, dass diejenigen, die nicht im Kampfeinsatz sind, eine harte Zeit durchmachen, weil sie allein sind, während die anderen den äußeren Gefahren gemeinsam die Stirn bieten.

In Zeiten, in denen Ressourcen knapp sind und Gefahren drohen, finden wir ganz natürlich zusammen. Das ist der Grund, warum die vier Waffengattungen in Kampfsituationen so eng zusammenarbeiten, aber danach im Pentagon wie ungezogene Kinder miteinander streiten. Im Kampf, wenn die Unsicherheit groß ist und die äußeren Bedrohungen real sind, arbeiten sie zusammen, um die Chancen auf Überleben und Erfolg zu vergrößern. Im Pentagon aber, wo die größte Gefahr ist, dass riesige Summen umsonst ausgegeben werden, arbeiten die Führer der Einheiten oft gegeneinander, um ihre eigenen Interessen zu schützen oder voranzutreiben. Die Erzählungen über Soldaten, die sich im Kampf für einen anderen opferten, ganz unabhängig von der Farbe ihrer Uniform, sind häufig. Erzählungen darüber, dass eine Dienstabteilung dem anderen half, zu bekommen, was sie brauchte, sind Mangelware.

Da die Gattung Mensch aufblüht, wenn sie gezwungen ist, zusammenzuarbeiten, um Schwierigkeiten zu überstehen, muss sie die Definition von Schwierigkeit an die modernen Zeiten des Überflusses anpassen. Wir müssen lernen, uns anzupassen; lernen, unter den komplexen, neuen Bedingungen zu agieren, wie es unsere Veranlagung vorsieht. Zur Erleichterung vieler Leser wird es nicht notwendig sein, den Überfluss aufzugeben und als Mönch zu leben, um das zu erreichen. Unsere Herausforderung besteht darin, dass unsere Visionen von der Zukunft an die verfügbaren Mittel gebunden sind. Wir brauchen Visionen, die die Ressourcen übersteigen, die wir haben.

Die Neudefinition des Kampfes

Es ist kein Zufall, dass kleine Firmen die großen Konzerne so oft mit Leichtigkeit an Innovationsgeist übertreffen. Obwohl fast alle großen Unternehmen klein und innovativ anfingen, scheinen sie ihre Fähigkeit zur Innovation zu verlieren, wenn sie wachsen. Der einzige Weg für große Unternehmen, die in Ressourcen schwimmen, Innovationen zu nutzen, ist in unseren Tagen scheinbar der Aufkauf von kleinen Firmen, die große Ideen haben. Hat sich noch kein Topmanager eines Großkonzerns gefragt, warum es oft die kleinen Firmen sind, mit geringen Mitteln ausgestattet sind und in einem kleinen Team gemeinsam kämpfen, die im Normalfall die Innovationen entwickeln? Größe und Mittel sind nicht immer ein Vorteil.

Einen Kampf um begrenzte Mittel und Arbeitsplätze gemeinsam mit Menschen zu führen, die gewillt sind, von null an etwas aufzubauen, ist ein gutes Rezept für kleine Firmen. Aber diese Bedingungen zu wiederholen ist schwierig für große Organisationen, die kämpften und Erfolg hatten. Das ist einer der Gründe, warum Apple ein so faszinierendes Unternehmen ist. Es hat seinen Erfolg vielfach wiederholt, von Apple I & II über den Macintosh und den iMac, vom iPod über iTunes bis zum iPhone. Anstatt neue Wege zu finden, alte Produkte zu verkaufen (was die erfolgreichsten Firmen hauptsächlich tun), erfand es neue Produkte und stieg in neue Märkte ein.

Wir wissen, dass der Mensch nicht für Überfluss geschaffen ist und dass unsere Körpersysteme kurzschließen können, wenn wir von Überfluss umgeben sind. Wir wissen, dass die Gefahr größer ist, den Sucht erzeugenden Reizen der kurzfristigen, von Dopamin gesteuerten Anreizsysteme in unseren Firmen zu unterliegen, wenn die Hormone, die unser Verhalten beeinflussen, aus dem Gleichgewicht geraten sind. Wir wissen ebenfalls, dass wir nicht zusammenrücken, solange nicht Oxytocin und Serotonin besser fließen können.

Wenn die Führung erfolgreicher Organisationen innovativ sein oder die Loyalität und Liebe der Belegschaft erringen will, sollte sie die Herausforderungen, die das Unternehmen meistern will, nicht absolut sehen, sondern immer in Relation zum Erfolg. Das bedeutet, dass die Gefahren und die Gelegenheiten, die außerhalb des Kreises der Sicherheit existieren, übertrieben werden sollten, um der Größe der Organisation angemessen zu sein. Lassen Sie mich das erklären.

Eine kleine Firma kämpft, da sie nicht die Mittel hat, die ein Überleben garantieren. Das Überleben ist eine reale Sorge. Die Fähigkeit, gemeinsam Wege zu überlegen, wie das Problem überwunden werden kann, macht oft den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg aus. Sich aus den Problemen auszukaufen ist weniger effektiv und nicht nachhaltig.

Ein größeres, erfolgreicheres Unternehmen aber fürchtet nicht um seine Existenz, weil es über reichliche Mittel verfügt. Das Überleben ist nicht der Antriebsfaktor, sondern Wachstum. Wir wissen jedoch bereits, dass Wachstum eine abstrakte, unspezifische Zielvorgabe ist, die den menschlichen Geist nicht anregt. Der menschliche Geist wird angeregt, wenn die Führungskräfte einer Organisation uns einen Grund für das Wachstum anbieten. Eine Zielvorgabe für das Quartal ist einfach nicht verlockend, es ist keine Herausforderung. Das heißt nicht, dass es leicht ist – das mag es sein, aber vielleicht auch nicht. Doch die Mittel zur Erreichung des Ziels der Firma sind leicht verfügbar … oder nahe daran.

Um uns wirklich zu inspirieren, benötigen wir eine Herausforderung, die die verfügbaren Mittel übersteigt. Wir brauchen die Vision einer Welt, die noch nicht existiert; einen Grund, um zur Arbeit zu kommen; nicht nur ein großes Ziel, das es zu erreichen gibt. Das ist es, was Führer einer großartigen Organisation tun. Sie müssen die Herausforderung so beängstigend groß machen, dass noch buchstäblich niemand weiß, was zu tun ist und wie sie zu bewältigen ist.

Bill Gates gab Microsoft die Aufgabe, auf jeden Schreibtisch einen PC zu stellen. Was geschah? Obwohl Microsoft das in der entwickelten Welt im Großen und Ganzen geschafft hat, ist das Ziel insgesamt noch lange, lange nicht erreicht. Ebenso wie eine kleine Firma kann ein großes Unternehmen eine Herausforderung formulieren, die in Relation zu ihrer zur Verfügung stehenden Kapazität steht; die Menschen werden eine Lösung finden – das ist der Antrieb für Innovationen. (Leider sabotierte die Führung von Microsoft, vor allem durch die schlechte Führung von Steve Ballmer, die Innovationen, die sie sich wünschte, durch ihren Hang, Probleme mit Geld zu lösen und Personal zu opfern, wenn notwendig.)

Steve Jobs zog aus, wie er sagte, um »eine Delle in das Universum zu machen«. Praxisnäher gesagt, er glaubte, dass wir nur dann den Wert der Technologie voll verstehen, wenn wir sie an unseren Lebensstil anpassen, anstatt unser Leben der Funktionsweise der Technologie anzupassen. Das erklärt, warum unmittelbar zu bedienende Benutzeroberflächen und Einfachheit der Schlüssel zur Verwirklichung seiner Vision waren.

Wenn die Führer von Organisationen ihren Angestellten etwas geben, woran sie glauben können, wenn sie ihren Angestellten eine Herausforderung anbieten, die ihre Mittel, aber nicht ihren Intellekt übersteigt, werden die Menschen alles geben, um das Problem zu lösen. Im Lauf dieses Prozesses werden sie nicht nur Erfindungen machen und die Firma voranbringen, sie können ganze Branchen ändern oder gar die ganze Welt (so wie es am Anfang Microsoft tat). Aber wenn die Mittel größer sind als das Problem, dann arbeitet der Überfluss gegen uns.

Obwohl kleine Schritte notwendig sind, um einen großen Sprung zu machen, ist es die Vision des großen Sprunges und nicht die kleinen Schritte, die uns inspirieren. Erst wenn wir uns dieser Vision verschrieben haben, können wir auf unser Leben zurückblicken und uns sagen, dass wir eine Arbeit geleistet haben, die zählt.

Der Wert des Ziels

Stanley Milgrams Experiment über Autorität und Gehorsam aus den Sechzigerjahren zeigte, dass die Menschen, die an eine höhere Autorität glaubten, in weit geringerem Ausmaß bereit waren, Befehlen zu folgen, von denen sie vermuteten, dass sie dem anderen Schaden zufügen könnten, als die Menschen, die nicht an eine höhere Autorität glaubten. Bei jeder Variation des Experiments waren es die Freiwilligen, die im Wissenschaftler nicht die höchste Autorität sahen, die sich weigerten, das Experiment zu Ende zu führen. Es war ihr Festhalten an einem höheren Zweck, das ihnen die Kraft gab, den Befehlen nicht blind zu folgen.

Im Unternehmen sind weder die Vorgesetzten noch die Kunden die höchste Autorität. Im Fall eines börsennotierten Unternehmens sind es nicht die

Aktionäre oder die Wall-Street-Analysten. Und, ob Sie es glauben oder nicht, auch eine kleine Firma ist letztlich nicht dem Investor rechenschaftspflichtig. Alle diese »Autoritäten« sind die Wissenschaftler von Milgram in ihren weißen Labor-Mänteln. Sie sind vielleicht von der Situation her Autoritäten, aber nicht die höchste Autorität über die Entscheidungen, die wir fällen. Wie Milgrams Studie nahelegt, sind diejenigen Führer und Firmen, die einen ausgeprägten Sinn für das Warum, einen starken Sinn für den Zweck und genug Mut haben, dem Druck von Wall Street standzuhalten, diejenigen, die langfristig erfolgreicher sind.

Bob Chapman arbeitet hart, um sicherzustellen, dass sein Unternehmen profitabel bleibt und weiterhin wächst, aber er sieht Profit nur als Mittel, das dazu dient, den Menschen, die bei Barry-Wehmiller arbeiten, zu dienen. Profit ist für ihn Treibstoff, nicht das Ziel. Chapman ist einer höheren Autorität verpflichtet und fühlt sich verantwortlich dafür, sich um die Söhne und Töchter zu kümmern, deren Schutz die Firma übernommen hat. Chapman hat den Mut, diejenigen zu ignorieren, die fordern, dass er kurzfristige Entscheidungen trifft, bloß um Zahlenvorgaben zu erfüllen.

Die Menschen hatten nicht deswegen 50.000 Jahre Erfolg, weil sie sich selbst dienen wollen, sondern weil sie motiviert sind, anderen zu dienen .

James Sinegal von Costco glaubte, dass er mehr Verantwortung gegenüber jenen hatte, die in seiner Firma arbeiteten, als gegenüber jenen, die einfach von ihrer Arbeit profitierten. Einem Führer der Marines wird beigebracht, die Marines unter seinem Kommando über sich selbst zu stellen. Alle CEOs bei den Southwest Airlines wussten, dass sie vor allem ihrem Personal verpflichtet sind. Diene ihnen und sie werden den Kunden bedienen, der letztlich das Geschäft florieren und den Aktionär gewinnen lässt; in dieser Reihenfolge.

Diese bemerkenswerten Führungspersönlichkeiten und alle Menschen, die in ihren Organisationen arbeiten, glauben, dass sie einer Sache dienen, nicht einem Außenseiter mit egoistischen Motiven. Diese Sache hat immer einen menschlichen Maßstab. Alle wissen, warum sie zur Arbeit kommen.

Wenn eine Firma erklärt, dass ihr Ziel es ist, Weltmarktführer zu werden, den Bekanntheitsgrad zu steigern oder die besten Produkte zu produzieren, sind das egoistische Ziele, die nur für die Firma einen Wert haben können (und oft nicht einmal für die Firma). Diese Ziele können die Menschen nicht inspirieren, weil sie keine echten Ziele sind. Niemand ist motiviert, das zu vertreten. Mit anderen Worten, in keinem dieser Fälle ist die Sache wichtiger als die Firma.

Die Menschen hatten nicht deswegen 50.000 Jahre lang Erfolg, weil sie sich selbst dienen wollten, sondern weil sie motiviert waren, anderen zu dienen. Das ist der Wert von Schritt zwölf. Alles was wir brauchen, sind Führungspersönlichkeiten, die uns einen guten Grund geben, uns einander anzuvertrauen.

27. Wir brauchen mehr Führungspersönlichkeiten

Johnny Bravo, der A-10-Pilot, der glaubte, dass sein größte Stärke die Empathie war, die er für die Männer am Boden empfand, erkannte einige Jahre nach seinem Erlebnis in Afghanistan, was es heißt, ein Führer zu sein. Es war nach der Landung seines Flugzeugs nach einem Trainingsflug in der Wüste von Nevada. Sein Teamleiter, der Unteroffizier, der sein Flugzeug betreute, kam, um ihn in Empfang zu nehmen und ihm aus dem Flugzeug zu helfen. An diesem Tag war er nicht in Form und abgelenkt und so schnauzte Johnny Bravo ihn an. Er erwartet von seiner Mannschaft, dass sie ihr Bestes gibt, damit auch er sein Bestes für die Männer am Boden geben kann.

Sein Teamleiter entschuldigte sich. Er war müde, weil er nicht genügend Schlaf bekam, erklärte er. Er ging in die Abendschule und sie hatten ihr neugeborenes Kind zu versorgen, sodass er nicht zum Schlafen kam. In

diesem Moment erkannte Johnny Bravo, dass Empathie nicht etwas ist, das den namenlosen, gesichtslosen Menschen vorbehalten ist, denen wir dienen. Empathie ist nicht etwas, das wir unseren Kunden und unseren Angestellten zwischen neun Uhr am Morgen und fünf Uhr am Nachmittag geben. Empathie ist, erklärt Johnny Bravo »ein Dienst, den wir allen schulden, wenn wir uns Führer nennen wollen, und zwar jede Sekunde und jede Minute.«

Führung ist kein Freibrief zum Nichtstun; sie ist die Verantwortung, mehr zu tun. Und das ist das Problem. Führung erfordert Arbeit. Sie erfordert Zeit und Energie. Der Erfolg ist nicht immer leicht messbar und er stellt sich nicht immer schnell ein. Führung ist immer eine Verpflichtung gegenüber anderen Menschen.

Menschen wie ich kritisieren in der Hoffnung, dass wir zum Wohl des Ganzen Änderungen anstoßen können, was auch das wirtschaftliche Wohl beinhaltet. Obwohl Sie, die diese Bücher und Artikel lesen, mit ihren Schlüssen übereinstimmen mögen – viele Führer von Organisationen sind nicht erpicht darauf, den Status quo in Frage zu stellen.

Die Fakten zeigen, dass der fassbare, messbare Nutzen überdurchschnittlich groß ist, wenn wir unsere Organisationen führen wie Charlie Kim, Bob Chapman, James Sinegal, Kapitän David Marquet oder die Abgeordneten des Repräsentantenhauses Robert Goodlatte und Stephanie Herseth Sandlin. Und doch sind die Theorien, die von Milton Friedman und Gesinnungsgenossen vertreten und von Managern wie Jack Welch umgesetzt werden, immer noch das Evangelium.

Viele Führungskräfte ziehen heute Jack Welchs Ansatz, wie man eine Firma leitet, Jim Sinegals Theorie über die Menschenführung vor, einfach weil das höheren Nervenkitzel bietet. (Erinnern Sie sich an die Grafik auf Seite 260, die die Aktienkurse von GE mit denen von Costco vergleicht.) Sinegals Stil löst keine emotionale Achterbahn aus, er ist stabil und ermöglicht der Firma stetige Erfolge. Welchs Stil dagegen ähnelt einem Glücksspiel. Auf und ab, Gewinne und Verluste. Das ist spannend, aufregend; grelles Licht, hohe Intensität; Vegas. Wenn Sie genügend Geld haben, um Verluste zu überstehen, dann könnten Sie den Jackpot gewinnen. Aber wenn Sie es sich

nicht leisten können, lange mitzuhalten, wenn Sie sich nicht sicher sind, dass Sie rechtzeitig aussteigen können, oder wenn Sie etwas Nachhaltiges und Sicheres suchen, dann werden Sie es wahrscheinlich vorziehen, in eine Firma mit einem starken Kreis der Sicherheit zu investieren. Wenn es in einer Wirtschaft einige unberechenbare Firmen gibt, dann geht das in Ordnung und ist sogar positiv. Aber wenn es eine zu große Zahl an Führungskräften gibt, die den Nervenkitzel eines Dopamin-Stoßes der harten Arbeit vorziehen, für die Menschen zu sorgen, gerät die gesamte Wirtschaft aus dem Gleichgewicht.

Führer sind fast das Gleiche wie Eltern. Es geht darum, sich dem Wohlbefinden derer zu verschreiben, die uns anvertraut wurden, und um die Bereitschaft, Opfer zu bringen, um ihre Anliegen zu fördern, damit sie unser Erbe verwalten, wenn wir abgetreten sind.

Sir Isaac Newton, der englische Physiker, der im 18. Jahrhundert lebte, formulierte als das zweite Newtonsche Gesetz der Bewegung die Formel: $f = ma$. [146] Kraft ist gleich Masse mal Beschleunigung. Wenn die Masse, die wir bewegen wollen, groß ist, müssen wir große Kraft aufwenden. Wenn wir die Richtung eines großen Unternehmens ändern oder ein großes Problem lösen wollen, müssen wir viel Kraft aufwenden. Das ist es, was wir häufig tun. Wir nehmen eine große strategische Umorientierung oder eine große Restrukturierung vor. Das Problem bei der Anwendung großer Kraft ist allerdings, dass es uns ordentlich durchschüttelt. Wir haben Angst, dass es uns mehr Schaden zufügt als es Gutes tut. Es untergräbt den Kreis der Sicherheit.

Es gibt allerdings eine andere Variable, die wir oft leugnen. Das »a« für Beschleunigung. Wer behauptet, dass die Veränderung plötzlich oder augenblicklich geschehen muss? Bob Chapman, Charlie Kim, Kapitän David Marquet und andere kamen nicht mit neuen Theorien an und begannen, die Organisation zu zerlegen. Sie bastelten. Sie nahmen kleine Veränderungen vor. Sie experimentierten. Einige ihrer Experimente funktionierten. Einige funktionierten nicht. Im Lauf der Zeit kam der Wendepunkt, die Änderungen summierten sich und die Organisationen sowie die Menschen in ihnen änderten sich.

Führung, wahre Führung, ist keine Festung, in der die Topmanager sitzen. Es ist die Verantwortung von allen, die zur Gruppe gehören. Obwohl diejenigen, die formal die Leitung innehaben, auch die Autorität haben, in größerem Maßstab zu arbeiten, ist jeder von uns mitverantwortlich dafür, den Kreis der Sicherheit stark zu machen. Beginnen wir heute damit, kleine Dinge zum Wohl des anderen zu tun – eines nach dem anderen.

Lassen Sie uns alle die Führungspersönlichkeiten sein, die wir uns selbst gewünscht hätten.

Wenn Sie dieses Buch inspiriert, geben Sie es doch jemandem weiter, den Sie inspirieren wollen .

Danksagung

Nach Abschluss dieses Buches erfasste mich ein intensives Gefühl der Erfüllung. Es war mit Abstand das schwierigste Unterfangen, dass ich jemals begonnen hatte. Ich hatte viele schlaflose Nächte, verlorene Wochenenden, verpasste Familienfeiern, Perioden, in den ich verzweifelte und dachte, ich würde es nicht schaffen. Es war nur die Liebe, die Unterstützung und die Freundschaft großartiger Menschen, die es mir möglich machte, das Buch fertigzustellen. So ist es nur billig, wenn ich ein wenig Serotonin mit jenen teile, die mir beistanden. Ich hoffe, sie sind stolz auf mich.

Zuallererst ist mein unglaublicher Verleger Adrian Zackheim zu nennen. Er ging ein Risiko ein, als er mein *Frag immer erst: Warum* veröffentlichte, nun ein neuerliches Risiko mit dem vorliegenden Buch. Er schenkte mir seine Geduld (er benötigte viel davon) und half mir, meine Ideen zu überarbeiten. Bei einem Mittagessen mit ihm entstand die Idee des Kreises der Sicherheit. Ich wünschte, ich hätte das Stück Papier noch. Ich danke Dir, Adrian.

Danielle Summers war die beste Forschungsassistentin, die ich mir vorstellen konnte. Mit einer obsessiven Liebe zur Wissenschaft und mit ehrlichem Interesse für das, was ich suchte, ausgestattet, hätte ich niemals soviel erfahren ohne die unermüdliche Energie, mit der sie den Dingen auf den Grund ging. Sie hat ihren Job aufgegeben, sie will nun Krankenschwester werden, was großartig für die Menschen sein wird, denen sie helfen wird; ich aber vermisse sie. Ich danke Dir, Danielle.

Als ich mein erstes Buch schrieb, fand ich heraus, dass ich am produktivsten war, wenn ich im Flugzeug saß. Ich absolvierte unzählige Flüge in willkürlich ausgewählte Städte kreuz und quer durch das Land; auf dem Flughafen erschien ich nur mit meinem Laptop. Bei diesem Buch war

das aber nicht der Fall. Für dieses Buch entdeckte ich, dass ich um vieles produktiver war, wenn ich jemanden zur Seite hatte, der dafür sorgte, das ich an der Sache dranblieb. Mein Dank geht an Sarah Haarmann, die sicherstellte, dass die Arbeit erledigt wurde. Ich glaube fest, dass die Fertigstellung dieses Buches zweibis dreimal solange gedauert hätte, wenn sich nicht Sarah um mich gekümmert hätte. Ich danke Dir, Sarah.

Es gibt Freunde, die gerade dann auftauchen, wenn sie gebraucht werden. Jenn Hallam war wie ein Fels in der Brandung während der Abfassung dieses Buches. Von Anfang an half sie mir, meine Ideen klar zu formulieren. Und als ich Hunderte Seiten mit ungeordneten Gedanken gefüllt hatte, kam sie und half mir, sie zu ordnen. Gegen Ende des Projekts, als ich nicht mehr konnte, war sie da für mich. Auch in letzter Minute, als ich 15, 16 oder 17 Stunden arbeitete, um zu einem Ende zu kommen, war Jenn da. Ich danke Dir, Jenn. Du bist ein außergewöhnlicher Mensch.

Gesondert will ich noch einem großartigen Team meine Anerkennung aussprechen, mein Dank geht an Kim Harrison, Monique Helstrom, David Mead und Stephen Shedletzky. Ihr wart unglaublich hilfreich und geduldig während des Projekts. Ihr habt mir die Kraft gegeben, meine Arbeit zu tun.

Mein Dank geht an Oberstleutnant Matt Whiat und an Major Charles Throckmorton, die während meiner Reise nach Afghanistan auf mich aufpassten. Dieses Erlebnis war es mehr als alles andere, was mir die Bedeutung des Dienstes an den anderen begreiflich machte. Ich bin sehr dankbar, dass ich das mit Euch beiden erleben durfte. Ihr seid wie Brüder für mich.

Danke an Oberstleutnant Paul Mullis, USAF. Ich danke Dir für all die Geschichten über außergewöhnliche Menschen, die Du mit mir teiltest. Du warst der Erste, der mir die Geschichte von JB erzählte. Ich kann Dir gar nicht genug dafür danken, dass Du da warst, als ich Dich am meisten brauchte. Dein Mut, die Aufgabe zu erfüllen, für die Du Dich verpflichtest hattest, motivierte mich, weiterzumachen (und tut das weiterhin). Ich danke Dir, JQ.

Ich danke meinem Agenten Richard Pine und meiner Lektorin Maria Gagliano dafür, dass sie mir halfen, meine verrückten Ideen zum Leben zu erwecken. Danke.

Einige Freunde waren so liebenswürdig, mir ihre Zeit zu schenken und sich anzuhören, was ich schrieb, damit ich sicher sein konnte, dass alles Sinn ergab. Ich danke Julia Hurley, sie war nicht nur der erste Mensch, der das Manuskript zu Gesicht bekam, sondern sie trug auch so viel dazu bei, dass die Fakten im Buch der Wahrheit entsprechen. Danke an Katie Jenkins, Courtney Keller und Christina Houghton für ihre Augen und Ohren. Danke an Kendra Fitzgerald, die mir regelmäßig in Erinnerung rief, dass ich nicht alleine bin. Du warst immer da, um mich zu motivieren und mich bei meiner Arbeit zu stützen. Speziell danke ich Sarah Salisbury, die nicht nur aufmerksam zuhören konnte, sondern selbst dem Stress ausgesetzt war, den ich beim Projekt hatte. Ich danke Dir, Sarah.

Es gibt vier Männer, die mehr Einfluss auf mein Verständnis von Führung und Dienst an der Sache hatten als alle anderen. Bob Chapman. Ich bin stolz darauf, Sie meinen Mentor und Freund nennen zu dürfen. Ich werde Ihren Namen immer als Glücksbringer in meiner rechten Hosentasche tragen, Ihre Fackel übernehmen und in die Zukunft tragen. Generalleutnant George Flynn USMC (i. R.). Sir – vom ersten Anruf mit dem Mobiltelefon an hatte ich eine spezielle Verbindung zu Ihnen. Sie sind mein Lehrer, Freund und nun auch Partner, da wir zusammenarbeiten, um die Welt zu ändern. Semper Fidelis, George. Charlie Kim. Er ist einer der großzügigsten Menschen, die ich kenne. Ich danke Ihnen für Ihre Flut an Ideen und dafür, dass Sie mich angetrieben haben. Ihr Vater kann stolz auf Sie sein. Und Kapitän David Marquet, USN (i. R.). Ich bin immer noch Ihr Groupie. Ihr Verständnis von Führung und wie sie funktioniert ist klarer als von jedem anderen Menschen, den ich kenne. Ich danke Ihnen dafür, dass Sie meine zweite Gehirnhälfte waren und gleichzeitig ein wunderbarer Freund.

Mein Dank geht an alle Menschen, die sich zu Interviews bereit erklärten und für einen Meinungsaustausch zur Verfügung stellten – auch wenn die konkrete Unterhaltung sich letztlich nicht im Manuskript wiederfindet, waren die Lehren, die ich aus den Gesprächen zog, entscheidend für mein Verständnis des Gegenstandes: Scott Belsky, Megan Bezdichek, Matthew

Bishop, Tom Brokaw, Dr. Loretta Breuning, Nayam Busa, Ashley Bush, Pierce Bush, John T. Cacioppo, Susan Cain, David Copperfield, Kelly Dane, Dr. Charles Denham, Peter Docker, Oberst Michael Drowley, USAF, David Ekstein, Jo Frost, Seth Godin, Adrian Grenier, Kristen Hadeed, Oberstleutnant DeDe Halfhill, USAF (Du hast es Dir verdient, Deeds), Scott Harrison, Ken and Teri Hertz, Elissa Hogan, Joey, Gen. Ray Johns, USAF (Ret.), Lt. Gen. Darrell Jones, USAF (Ret.), die bemerkenswerten Menschen an der Kipp School, Ted Koppel, Jim Kwik, Leland Melvin, Summer Rayne Oakes, Cameron Parker, Shrage Posen, Peter Roskam, Craig Russell, Stephanie Herseth Sandlin, Jules Shell, Rhonda Spencer, Dr. Lynn Stout, Matt Tenney, Dr. William Ury, Dr. Peter Whybrow, Cami Yoder, Dr. Paul Zak und die wunderbaren Marines, die ich auf Parris Island, Camp Lejeune und auf der Marine Corps Base Quantico traf.

Dann ist da Laurie Flynn. Laurie arbeitete mit mir zusammen, um am Ende des Projekts – wie ich glaubte, in zwei bis drei Monaten – das Buch zu straffen. Zwölf Monate später stellten wir das Buch fertig. Sie teilte mehr als andere anderen das Cortisol mit mir, als wir daran arbeiteten, uns über alles klar zu werden. Wir arbeiteten viele 14-Stunden-Tage zusammen – sehr viele. Doch am Ende löste sich immer alles in Lachen auf. Ich liebe nicht nur die Arbeit mit Laurie, ich liebe sie einfach. Laurie, ich würde gerne Hunderte Bücher mit Dir schreiben. Ich danke Dir, Laurie.

Es gibt noch eine andere Gruppe, der ich danken muss, sie ist vielleicht die wichtigste Gruppe von allen. Sie. Mein Dank geht an die Menschen, die sich die Zeit nehmen, meine Auslassungen zu lesen und meine Gedanken zu verfolgen, die Menschen, die ihren Arm heben und voranschreiten, um im Sinn von *Gute Chefs essen zuletzt* zu führen. Ich danke Ihnen für Ihren Mut, die Art von Führer zu sein, die die Welt nötig hat. Ich werde tun, was ich kann, Ihre Geschichte weiterzutragen und Sie zu unterstützen, wenn Sie den Menschen dienen, die selbst den anderen dienen. Sie sind es, die mir Sicherheit geben, dass wir gemeinsam die Welt verändern werden.

Inspirieren Sie uns weiterhin wie bisher!

Literaturverzeichnis

Loretta Graziano Breuning: *I, Mammal: Why Your Brain Links Status and Happiness* . Oakland: System Integrity Press 2011.

Loretta Graziano Breuning: *Meet Your Happy Chemicals* . Oakland: System Integrity Press 2012.

Tom Brokaw: *The Greatest Generation* . New York: Random House, 1998.

John T. Cacioppo, William Patrick: *Einsamkeit. Woher sie kommt, was sie bewirkt, wie man ihr entrinnt* . New York: W. W. Norton, 2009. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag, 2011.

Jim Collins, Jerry Porras: *Immer erfolgreich: Die Strategien der Topunternehmen* . München: Dtv, 2005.

John Freeman: *The Tyranny of E-Mail: The Four-Thousand-Year Journey to Your Inbox* . New York: Scribner 2011.

R. A. Hill, R. I. Dunbar: Social Network Size in Humans, In: *Human Nature* 14, 1 (2003), 53–72.

Robert Lane: *Loss of Happiness in Market Economies* . New Haven, CT: Yale University Press, 2001.

James E. McClellan, Harold Dorn: *Science and Technology in World History: An Introduction* . Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2006.

David L. Marquet: *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders* . New York: Portfolio / Penguin, 2012.

Stanley Milgram: *Das Milgram-Experiment: Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität* . Reinbeck: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1982.

Jaqueline Olds: *The Lonely American: Drifting Apart in the Twenty-first Century* . Boston: Beacon Press, 2010.

Steven Pressfield: *Sparta* . Berlin: Goldmann, 2004.

Alfred Rappaport: *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance* . New York: Free Press, 1986.

Robert M. Sapolsky: *Why Zebras Don't Get Ulcers* . 3rd ed. New York: Holt Paperbacks, 2004.

Mark Schwartz: Robert Sapolsky Discusses the Physiological Effects of Stress. In: *Stanford University News Service* . Abgerufen am 28. Februar 2012: http://news.stanford.edu/news/2007/march7/sapolskysr-030707.html .

Lacey Baldwin Smith: *English History Made Brief, Irreverent, and Pleasurable* . Chicago, IL: Academy Chicago Publishers, 2006

Social Status and Health: Misery Index. In: *Economist* , 14. April 2012. Abgerufen am 4. Mai 2012, http://www.economist.com/node/21552539/print .

Andrew Ross Sorkin: *Too Big to Fail: The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System from Crisis—and Themselves* . New York: Viking, 2009.

Leften Stavros Stavrianos: *Lifelines from Our Past: A New World History* . Armonk, NY: M. E. Sharpe, 1997.

Lynn A. Stout: *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public* . San Francisco: Berrett-Koehler, 2012.

Sherry Turkle: *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other* . New York: Basic Books, 2011.

Louis Uchitelle: *The Disposable American: Layoffs and Their Consequences* . New York: Knopf, 2006.

Peter C. Whybrow: *Wenn mehr nicht genug ist: Analyse einer gierigen Gesellschaft* . München: Vedra, 2007.

Paul Zak: *The Moral Molecule: The Source of Love and Prosperity* . New York: Dutton, 2013.

Anmerkungen

Einige Namen und zur Identifizierung führende Details wurden zum Schutz von Personen geändert, die weiter in Organisationen arbeiten, deren Führer ihnen keinen Schutz gewähren.

1 Mike Drowley: There Are Some Fates Worse Than Death. In: *TED Talk* . Aufgenommen im Mai 2012. TEDx: http://tedxtalks.ted.com/video/TEDScottAFB-Mike-Drowley-There .

2 Interviews mit Mike Merck and Ron Campbell, April 2013.

3 Interview des Autors mit Bob Chapman, Juni 2012.

4 John Hagel III und John Seely Brown: Measuring the Forces of Long-Term Change—the 2010 Shift Index. Deloitte Center for the Edge.

5 Der Autor recherchierte im April 2012 vor Ort im Marine-Ausbildungslager. »George« ist ein fiktiver Charakter, in den meine Gespräche mit den Männern und Frauen im Camp an diesem Tag einflossen.

6 Aesop, The Four Oxen and the Lion. Kapitel 52 in *Harvard Classics Volume 17: Folklore and Fable* . 1909, ed. Charles W. Eliot, Seattle: Amazon Digital Services Inc., 1909.

7 Steven Pressfield: *Sparta* . Berlin: Goldmann, 2004.

8 P. Butterworth, L. S. Leach, L. Strazdins, S. C. Olesen, B. Rodgers and D.H. Broom: The Psychosocial Quality of Work Determines Whether Employment Has Benefits for Mental Health: Results from a Longitudinal National Household Panel Survey. In: *Occupational & Environmental Medicine* 11 (2011), 806–12.

9 Anna Hodgekiss, Hating Your Job and Unemployment Are Equally Bad for Your Health. In: *Daily Mail* , 23. November 2012.

10 Gallup: State of the American Workplace. 2013. http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-american-workplace.aspx

11 The Whitehall II Study. International Centre for Health and Society/ Department of Epidemiology and Public Health, University College London, 2004. M. G. Marmot, G. D. Smith, S. Stansfeld u. a.: Health Inequalities Among British Civil Servants. The Whitehall II Study. Department of Epidemiology and Public Health, University College and Middlesex School of Medicine, London, 1991. http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1674771 . University College London Research

Department of Epidemiology and Public Health: Whitehall II History. Zuletzt geändert am 30. Juli 2013. http://www.ucl.ac.uk/whitehallII/history .

12 Simma Lieberman Associates, »Executive Stress«. http://www.simmalieberman.com/executive-stress.htmlö

13 Gary D. Sherman, Jooa J. Lee, Amy J. C. Cuddy u. a.: Leadership Is Associated with Lower Levels of Stress. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* , 2012. http://www.pnas.org/content/early/2012/09/19/1207042109.abstract .

14 Max McClure: More Authority Means Less Stress, Say Stanford and Harvard Psychologists. *Stanford University News Service* , 24. September 2012. http://news.stanford.edu/pr/2012/pr-leadership-stress-levels-092412.html .

15 »The Whitehall II Study.« International Centre for Health and Society/Department of Epidemiology and Public Health, University College London, 2004.

16 Pressemitteilung von Mercer am 20. Juni 2011: One in Two US Employees Looking to Leave or Checked Out on the Job, Says What's Working Research. http://www.mercer.com/press-releases/1418665

17 The Importance of an After-Work Smile. In: *Harvard Business Review, The Magazine* , Oktober 2011. http://hbr.org/2011/10/the-importance-of-an-after-work-smile/ar/1 .

18 Interview von James Kaplan mit Stephen Colbert. In: *Parade* , 23. September 2007, 6–7.

19 Ronald Reagan am 30. März 1980. http://edition.cnn.com/TRANCRIPTS/1308/10/cotc.01.html .

20 Martin Luther King, Jr.: I Have a Dream. Speech by the Rev. Martin Luther King At the »March on Washington«. Lincoln Memorial: Washington. 28 August 1963. http://www.archives.gov/press/exhibits/dream-speech.pdf

21 Sally Field spricht bei der 57. Oscarpreisverleihung zum Publikum. 25. März 1985. http://www.hollywoodreporter.com/video/video-sally-field-oscarspeech-101595 .

22 Sharon Jayson: Happy? You May Live 35% Longer, Tracking Study Suggests. In: *USA Today* , 31. Oktober 2011. http://yourlife.usatoday.com/mind-soul/story/2011-10-31/Happy-You-may-live-35-longer-tracking-study-suggests/51016606/1 .

23 National Counterterrorism Center: 2011 Report on Terrorism. 12. März 2012. http://www.fas.org/irp/threat/nctc2011.pdf .

24 *Wall Street Journal* , »Murder in America«. http://projects.wsj.com./murderdata/?mg=inert-wsj .

25 Donna L. Hoyert and Jiaquan Xu: National Vital Statistics Reports. In: *Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Health Statistics* . 6 (2012), 17. http://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr61/nvsr61_06.pdf .

26 Interview des Autors mit Charlie Kim. Oktober 2012.

27 Francesca Gino, Michael Norton and Dan Ariely: The Counterfeit Self: The Deceptive Costs of Faking It. In: *Psychological Science* , 5 (2010), 712–20.

28 Interview des Autors mit Generalleutnant George Flynn, November 2011.

29 Interview des Autors mit Bob Chapman, Januar 2011.

30 Interview des Autors mit einer geheimen Quelle in der Bundesluftfahrtbehörde (FAA), Juli 2012.

31 Pressemitteilung des United States Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics, press release. Letzte Änderung am 4. April 2013.

32 The Market for Self-Improvement Products and Services. In: Marketdata Enterprises Inc. (2012). http://www.marketresearch.com/Marketdata-Enterprises-Inc-v416/Self-Improvement-Products-Services-7284574/ .

33 Ronald W. Dworkin: The Rise of the Caring Industry. In: *Policy Review* 161 (Hoover Institution, Stanford University). http://www.hoover.org/publications/policy-review/article/5339 .

34 History channel, *The Roaring Twenties* . http://www.history.com/topics/roaring-twenties

35 Harold Bierman Jr.: The 1929 Stock Market Crash: In: *Economic History Association* , 5. Februar 2010.

36 History Channel: The Great Depression. http://www.history.com/topics/great-depression .

37 Sabrina Tavernise: As Fewer Americans Serve, Growing Gap Is Found Between Civilians and Military. In: *New York Times* , 24. November 2011.

38 Ken Burns and Lynn Novick: *The War* . Florentine Films and WETA-TV, 2007.

39 18-Year-Old. In: *Life* , 30. November 1942.

40 US-Volkszählungen: http//:www.census.gov .

41 US-Volkszählungen: http//:www.census.gov .

42 Landmark Legislation: The Civil Rights Act of 1964. United States Senate Website: http://www.senate.gov/artandhistory/history/common/generic/CivilRightsAct1964.htm .

43 Thomas Wolfe: The »Me« Decade and the Third Great Awakening. In: *New York Magazine* , 23. August 1976. http://nymag.com/news/features/45938/ (abgerufen am 24. September 2013).

44 Bureau of Economic Analysis: www.bea.gov .

45 John Naughton: How Microsoft Spent a Decade Asleep on the Job. In: *The Observer* , 20. Juli 2013. http://www.theguardian.com/technology/2013/jul/21/microsoft-realignment-steve-ballmer-naughton .

46 Greg Miller: Clinton Lifts Ban on Fired Air Controllers. In: *Los Angeles Times* , August 13, 1993.

47 Jie (Jack) He and Xuan Tian: The Dark Side of Analyst Coverage: The Case of Innovation. In: *Journal of Financial Economics* , Bd. 109, 3 (September 2013), 856–78. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X13001086 .

48 Interview des Autors mit Bob Chapman, Februar 2013.

49 Doron Geller: Israeli Military Intelligence: The Capture of Nazi Criminal Adolf Eichmann. In: Geller Doron, Jewish Virtual Library, http://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/Holocaust/eichcap.html .

50 Stanley Milgram: Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority. In: *The Tavistock Institute* , http://psyc604.stasson.org/Milgram2.pdf (abgerufen am 10. Oktober 2013).

51 Sabrina Tavernise: Charges Filed in Peanut Salmonella Case. In: *New York Times* , 21. February 2013, http://www.nytimes.com/2013/02/22/business/us-charges-former-owner-and-employees-in-peanut-salmonellacase.html?_r=0 .

52 Milton Friedman: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In: *New York Times Magazine* , 13. September 1970.

53 Nelson D. Schwartz and Charles Duhigg: Apple's Web of Tax Shelters Saved It Billions, Panel Finds. In: *New York Times* , 20. Mai 2013.

54 Brian Patrick Eha: Lessons in Persuasion from Apple CEO Tim Cook. In: *NBC News* , Mai 2013, http://www.nbcnews.com/id/52001345/ns/business-small_business/t/lessons-persuasion-apple-ceo-tim-cook/ .

55 Chris Berg: The Real Reason for the Tragedy of the *Titanic* . In: *Wall Street Journal Online* , 12. April 2012, http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304444604577337923643095442.html . JohnMersey, Charles-Bigham and Somerset Arthur Gough-Calthorpe: Loss of the Steamship Titanic. Senate Document, 62nd Congress, no. 933 (1912), http://archive.org/stream/losssteamshipti00titgoog#page/n1/mode/2up . Regulatory Failure of Titanic Proportions. ABC, The Drum, 11. April 2012, http://www.abc.net.au/unleashed/3940980.html .

56 http://www.goodreads.com/quotes/232468-the-death-of-one-man-is-a-tragedy-the-death . Es ist mir bekannt, dass die Quelle dieser Aussage umstritten ist: Eoin O'Carroll: Political Misquotes: The 10 Most Famous Things Never Actually Said. In: *Christian Science Monitor* , http://www.csmonitor.com/USA/Politics/2011/0603/Political-misquotes-The-10-most-famous-things-never-actually-said/The-death-of-one-man-is-a-tragedy.-The-death-of-millions-is-a-statistic.-Josef-Stalin .

57 Alan Cowell: War Deaths in Syria Said to Top 100,000. In: *New York Times* , 26. Juni 2013, http://www.nytimes.com/2013/06/27/world/middleeast/syria.html?_r=0 . http://www.cbo.gov/sites/default/files/cbofiles/attachments/BS_Revenues_print.pdf .

58 Interview des Autors mit Cami Yoder, San Clemente, California, März 2013.

59 Elizabeth Landau: When Bullying Goes High Tech. In: *CNN* , 13. April, 2013,

http://www.cnn.com/2013/02/27/health/cyberbullying-online-bully-victims/index.html (abgerufen am 22. September 2013).

60 BlogWorld Moves Western U.S. Event Back to Las Vegas, In: *PR Newswire* , 0. April 2012, http://www.prnewswire.com/news-releases/blogworld-moves-western-us-event-back-to-las-vegas-148079795.html und www.nmxlive.com .

61 BlogWorld Moves Western U.S. Event Back to Las Vegas, In: *PR Newswire* , 0. April 2012, http://www.prnewswire.com/news- releases/blogworld-moves-western-us-event-back-to-las-vegas-148079795.html und www.nmxlive.com .

62 Website von W. L. Gore & Associates: http://www.gore.com/en_xx/aboutus/ .

63 Jack Browne: Gore Celebrates 50 Years of PTFE, In: *Microwaves and RF* , 13. Februar 2008, http://mwrf.com/materials/gore-celebrates-50-yearsptfe .

64 Lois Brown Easton: Professional Learning Communities by Design: Putting the Learning Back into PLCs (Thousand Oaks, CA: Corwin, 2011), 252; Don't Believe Facebook; You Only Have150 Friends, *All Things* Anmerkungen *Considered* , National Public Radio, June 5, 2011. http://www.npr.org/2011/06/04/136723316/dont-believe-facebook-you-only-have-150-friends .

65 Rick Lax: Dunbar's Number Kicked My Ass in Facebook Friends Experiment. In: *Wired* , 2 März 2012. http://www.wired.com/underwire/2012/03/dunbars-number-facebook/ .

66 Adam M. Grant and Devin T. Mathias: Recruiting and Motivating Fundraising Callers: How Making a Difference … Makes a Difference, Wharton School, University of Pennsylvania. http://moredonors.com/motivating.pdf ; Adam M. Grant: How Customers Can Rally Your Troops. In: *Harvard Business Review, The Magazine* , June 2011.

67 Yehonatan Turner, M.D.: The Effects of Including a Patient's Photograph to the Radiographic Examination. Presented at RSNA Conference, December 3, 2008. http://rsna2008.rsna.org/event_display.cfm?em_id=6008880 .

68 Nelson Schwartz: Public Exit from Goldman Raises Doubt Over a New Ethic. In: *New York Times* , 14. März 2012.

69 David Smith: Into the Belly of the Beast (Part1—How Goldman Sachs Became the Most Hated Bank on Earth)." In: *Economy Watch* , 26. Januar 2012.

70 Suzanne McKee: *Chasing Goldman Sachs: How the Masters of the Universe Melted Wall Street Down … and Why They'll Take Us to the Brink Again* . New York: Crown Books, 2010.

71 Lawrence Lessig: What's Really Wrong with Goldman Sachs. In: CNN 15. März 2012, http://www.cnn.com/2012/03/15/opinion/lessig-goldman-sachs .

72 William D. Cohan: *Money and Power: How Goldman Sachs Came to Rule the World* . New York: Anchor Books, 2011.

73 Graham Bowley: $500 Million and Apology from Goldman. In: *New York Times* , 17. November 2009. http://www.nytimes.com/2009/11/18/business/18goldman.html?_r=0 .

74 WestJet: Meet Our Team, WestJetters. http://www.westjet.com/guest/en/media-investors/2011-annual-report/meet-our-team/index.shtml .

75 Greg Smith: Why I Am Leaving Goldman Sachs. In: *New York Times* , 14. März 2012. http://www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/why-i-am-leaving-goldman-sachs.html .

76 Rohit Deshpande: The Ordinary Heroes of the Taj. In: *Harvard Business Review* , Dezember 2011; Alix Spiegel: Heroes of the Taj Hotel: Why They Risked Their Lives. In: NPR, letzte Änderung am 23. Dezember 2011 (abgerufen am 2. Oktober 2013). http://www.npr.org/2011/12/23/144184623/mumbai-terror-attacks-the-heroes-of-the-taj-hotel . Marie Brenner: Anatomy of a Siege. In: *Vanity Fair* , November 2009.

77 Interview mit Kim Stewart (Pseudonym), Februar 2013.

78 Aaron Elstein: Citigroup's Layoff of 52,000 Makes History. In: *Crain's NewYork Business* , 17. November 2008. http://www.crainsnewyork.com/article/20081117/FREE/811179995 .

79 Post-it Products: About Post-it Brand. http://www.postit.com/

80 Gerard J. Tellis,:Unrelenting Innovation: How to Create a Culture for Market Dominance (San Francisco: Jossey-Bass, 2013), 171. A Century of Innovation: The3M Story, 3M Company, 2002. http://multimedia.3m.com/mws/mediawebserver?6666660Zjcf6lVs6EVs666IMhCOrrrrQ-

81 Ben Paynter, »How a Superbulb Massively Brightened 3M's Innovation Pipeline«, *Fast Company* , March 21, 2013. http://www.fastcompany.com/3003229/innovation-agents/how-superbulb-massively-brightened-3ms-innovation-pipeline .

82 Interview mit 3M-Managern, September 2013.

83 25 People to Blame for the Financial Crisis: Stan O'Neal. In: *Time Magazin* . http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1877351_1877350_1877344,00.html .

David Ellis: O'Neal Out at Merrill. In: *CNN Money* , 31. Oktober 2007, http://money.cnn.com/2007/10/30/news/companies/merrill_oneal/ .

Bethany McLean, Joe Nocera: The Blundering Herd. In: *Vanity Fair, Business* , November 2010.

Greg Farrell: Crash of the Titans: The Rise and Fall of Stan O'Neal. In: *CNN Money* , 4. November 2010. Gretchen Morgenson: How the Thundering Herd Faltered and Fell. In: *New York Times* , 8. November 2008, http://www.nytimes.com/2008/11/09/business/09magic.html .

Norm Brodsky: Stan O'Neal Failed the First Rule of Leadership. In: *Inc* ., 29. Oktober 2007. http://www.inc.com/ask-norm/2007/10/stan_oneal_failed_the_first_rule_of_leadership.html .

Devin Leonard: How Merrill Went into the Toilet. In: Bloomberg *Businessweek* , 9. Dezember 2010, http://www.businessweek.com/magazine/content/10_51/b4208098627853.htm .

84 America Attacked: The Changing Employment Picture. In: *Washington Post* , J25. Juli 2002, http://www.washingtonpost.com/wp-srv/business/legacy/layoff_article.htm .

85 Bradley Keoun: Merrill Lynch Reports Loss on $8.4 Billion Writedown. In: *Bloomberg News* ,

24. Oktober 2007.

86 Rob Wile: These CEOs Got Paid $100 Million+ Each to Quit. In: *Business Insider* , 15. Januar 15, 2012.

87 Mark Bowden: Tales of the Tyrant. In: *Atlantic* , 1. Mail 2002. http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2002/05/tales-of-the-tyrant/302480/ .

88 David Marquet: *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders* . New York: Portfolio, 2013.

89 Interviews des Autors mit David Marquet, 2012–2013.

90 Besuch des Autors in quantico, Juni 2011.

91 Mike Duke, President and CEO of Wal-Mart Stores, Inc.: Walmart's Enduring Values. Walmart Shareholders' Meeting 2012. http://news.walmart.com/news-archive/2010/06/04/walmart-ceo-mike-duke-outlines-strategies-for-building-the-next-generation-walmart . Gretchen Morgenson: Moving the Goal Posts on Pay, *New York Times* , national ed., May 7, 2011. http://www.nytimes.com/2011/05/08/business/08gret.html?pagewanted=all (abgerufen am 2. Oktober 2013.)

92 James Covert: How Walmart Makes It Easy for Boss to Bag Bonus. In: *New York Post* , 17. April 2010, http://www.youtube.com/watch?v=yOf16irzrVs .

93 Interview mit Jackie Goebel, Angestellte bei Walmart und Gewerkschafterin aus Keonosha, Oktober 2013.

94 James O'Toole: Ralph Lauren Admits Bribery at Argentina Subsidiary. In: *CNN Money* , 22. April 2013. Jonathan Green and James L. Athas: Ralph Lauren Outed Its Subsidiary's Bribery and Set an Example for All. In: *Forbes* , 26, April 2013.

95 Jennifer Liberto: BofA Chief: We Have a Right to Make a Profit. In: *CNN Money* , 5. Oktober 2011. http://money.cnn.com/2011/10/05/news/economy/bank_of_america_moynihan/index.htm .

Susanna Kim and Matt Gutman: Bank of America Cancels $5 Fee. In: *ABC News* , 1. November 2011. http://abcnews.go.com/Business/bank-america-drops-plan-debit-card-fee/story?id=14857970 .

96 Bank of America Will Not Implement Debit Usage Fee. In: *Bank of America Newsroom* , 1. November 2011.

97 Blake Ellis: Bank of America to Charge $5 Monthly Debt Card Fee. In: *ABC News* , 29. September 29, 2011. http://money.cnn.com/2011/09/29/pf/bank_of_america_debit_fee/index.htm .

98 Katharine Q. Seelye: Gingrich's Life: The Complications and Ideals. In: *New York Times* , 24. November 1994. http://www.nytimes.com/1994/11/24/us/gingrich-s-life-the-complications-and-ideals.html?pagewanted=all&src=pm .

99 Charles Gibson: Restoring Comity to Congress. In: *Discussion Paper Series* , Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, Harvard University, 2011. http://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/d60_gibson.pdf .

100 Ryan Grim and Sabrina Siddiqui: Call Time for Congress Shows How Fundraising Dominates Bleak Work Life. In: *Huffington Post* , 8. Januar Anmerkungen 2013. http://www.huffingtonpost.com/2013/01/08/call-time-congressionalfundraising_n_2427291.html .

101 Kevin Miller: Olympia Snowe Quits Senate Race. In: *Bangor Daily News* , 29. Februar 2012.

102 Frank Newport: Congress Begins 2013 with 14%Approval. In: *GALLUP Politics* . http://www.gallup.com/poll/159812/congress-begins-2013-approval.aspx .

103 *Genghis Khan* , Biography Channel. http://www.biography.com/people/genghis-khan-9308634 . U.S. House of Representatives Website, Office of the Clerk: Congressional Activity. http://library.clerk.house.gov/resume.aspx . Amanda Terkel: 112th Congress Set to Become Most Unproductive Since 1940s. In: *Huffington Post* , 28, Dezember 2012.

104 Interview des Autors mit Stephanie Herseth Sandlin, 2013.

105 Interview des Autors mit William Ury, 2013.

106 Michael C. Jensen and William Meckling: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics* , 4 (1976), 305–60. http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf .

107 Lynn Stout: *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public* . San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2012.

108 Joe Nocera: Down with Shareholder Value. In: *New York Times* , 10. August 2012. http://www.nytimes.com/2012/08/11/opinion/nocera-down-with-shareholder-value.html . Roger Martin: The Age of Customer Capitalism. In: *Harvard Business Review, The Magazine* , Januar 2010, http://hbr.org/2010/01/the-age-of-customer-capitalism . Justin Fox: What Good Are Shareholders? In: *Harvard Business Review, The Magazine* , Juli–August 2012. http://hbr.org/2012/07/what-good-are-shareholders/ar/1 . Alan Murray: Should I Rank My Employees? In: *Wall Street Journal* , 7. April 2009. http://guides.wsj.com/management/recruiting-hiring-and-firing/should-i-rank-my-employees/ .

109 Jack Welch: *Jack: Straight from the Gut* . New York: Business Plus, 2003. Anmerkungen

110 Past Leaders, General Electric Website. https://www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders .

111 Francesco Guerrera, Welch Denounces Corporate Obsessions. In: *Financial Times* , UK edition, 13. März 2009. http://www.ft.com/cms/s/0/3ca8ec2e-0f70-11de-ba10-0000779fd2ac.html .

112 Natalia Lorinkova, Matthew Pearsall and Henry Sims: Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams. In: *Academy of Management Journal* (2012). Jesse Eisinger: Challenging the Long-Held Belief in Shareholder Value. In: *New York Times, DealBook* , 27. Juni 2012,

http://dealbook.nytimes.com/2012/06/27/challenging-the-long-held-belief-in-shareholder-value/ .

113 Justin Fox and Jay W. Lorsch: What Good Are Shareholders? In: *Harvard Business Review, The Magazine* , Juli–August 2012. http://hbr.org/2012/07/what-good-are-shareholders/ar/1 .

114 National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling: Deep Water: The Gulf Oil Disaster and the Future of Offshore Drilling. Report to the President, January, 2011. Quest Offshore Resources Inc.: The State of the Offshore U.S. Oil and Gas Industry. Dezember 2011. Steven Greenhouse: BP Faces Record Fine for '05 Refinery Explosion. In: *New York Times* , 30. Oktober 2009. http://www.nytimes.com/2009/10/30/business/30labor.html . Terrence Henry: BP Settles with OSHA: $13 Million for Texas City Refinery Explosion. In: *StateImpact* , National Public Radio, 12. July 2012. http://stateimpact.npr.org/texas/2012/07/12/bp-settles-with-osha-13-million-for-texas-city-refinery-explosion/ . Pierre Thomas, Lisa A. Jones, Jack Cloherty and Jason Ryan: BP's Dismal Safety Record. In: *ABC News* , 27, Mai 2010. http://abcnews.go.com/WN/bps-dismalsafety-record/story?id=10763042 . Abrahm Lustgarten: Furious Growth and Cost Cuts Led to BP Accidents Past and Present. In: *Propublica* , October 26, 2010. http://www.propublica.org/article/bp-accidents-past-and-present .

115 Steven Greenhouse: How Costco Became the Anti-Wal-Mart. In: *New York Times* , 17. Juli 2005, http://www.nytimes.com/2005/07/17/business/yourmoney/17costco.html . Brad Stone: Costco CEO Craig Jelinek Anmerkungen Leads the Cheapest, Happiest Company in the World. In: *Bloomberg Businessweek* , 6. Juni 2013. http://www.businessweek.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leads-the-cheapest-happiest-company-in-the-world .

116 Steven Greenhouse: How Costco Became the Anti-Wal-Mart. In: *New York Times* , 17. Juli 2005.

117 Brad Stone: Costco CEO Craig Jelinek Leads the Cheapest, Happiest Company in the World. In: *Bloomberg Businessweek* , 6. Juni 2013. Omar Akhtar, Erika Fry, Anne Vandermey and Kurt Wagner: World's Most Admired Companies. In: *CNN Money* , 2013. http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2013/snapshots/2649.html .

118 Alan B. Goldberg and Bill Ritter: Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability. In: *ABC News* , August 2, 2006. http://abcnews.go.com/2020/Business/story?id=1362779 .

119 Bonnie Kavoussi: Costco CEO: Raise the Minimum Wage to More Than $10 Per Hour. In: *Huffington Post* , 6. März 2013, http://www.huffingtonpost.com/2013/03/06/costco-ceo-minimum-wage-craig-jelinek_n_2818060.html .

120 Brad Stone: Costco CEO Craig Jelinek Leads the Cheapest, Happiest Company in the World. In: *Bloomberg Businessweek* , June 6, 2013.

121 Oliver Wendell Holmes and Charles William Eliot: *The Contagiousness of Puerperal Fever* . Cambridge MA: Harvard Classics, 1909.

122 Richard W. Wertz and Dorothy C. Wertz: *Lying-in: A History of Childbirth in America* . New Haven CT: Yale University Press, 1989.

123 Vertrauliches Interview mit einem Mitglied der Anonymen Alkoholiker, Januar 2013.

124 C. H. Sterling: Deregulation. Museum of Broadcast Communications. http://www.museum.tv/archives/etv/D/htmlD/deregulation/deregulation.htm . Dan Fletcher,: A Brief History of the Fairness Doctrine. In: *Time* , 20. Februar 2009, http://www.time.com/time/nation/article/0,8599,1880786,00.html .

125 Ted Koppel: Olbermann, O'Reilly and the Death of Real News. In: *Washington Post* , 14. November 2010. http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/11/12/AR2010111202857.html .

126 Ted Koppel: Olbermann, O'Reilly and the Death of Real News. In: *Washington Post* , 14. November 2010. http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/11/12/AR2010111202857.html .

127 ABC News: Timeline: Nightline 30th Anniversary. In: http://abcnews.go.com/Nightline/fullpage?id=8984599 .

128 Glass-Steagall Act (1933). In: *New York Times* , http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/subjects/g/glass_steagall_act_1933/index.html .

129 Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC): About FDIC: Who Is the FDIC? http://www.fdic.gov/about/learn/symbol/ .

130 Stephen Labaton: Congress Passes Wide-Ranging Bill Easing Bank Laws, *New York Times* , 5. November 1999.

131 Jonathan Erlichman and David Mildenberg: Ex-Merrill CEO Komansky Regrets Helping Kill Glass-Steagall. In: *Bloomberg* , 5. Mai 2010.

132 Culture Clash Means Banks Must Split, Says Former Citi Chief. In: *Financial Times* , 8. September 2013.

133 This Be the Verse. In: *The Complete Poems of Philip Larkin* by Philip Larkin, edited by Archie Burnett. Copyright c 2012 by The Estate of Philip Larkin. Reprinted by permission of Farrar, Straus and Giroux, LLC.

134 Erin White: Diagnosis of ADHD on the Rise, In: *Northwestern University, News* , 19. März 2012, http://www.northwestern.edu/newscenter/stories/2012/03/adhd-diagnosis-pediatrics.html .

135 Centers for Disease Control and Prevention: Facts About ADHD. Letzte Änderung am 16. Juli 2013, www.cdc.gov/ncbddd/adhd/facts.html .

136 Centers for Disease Control and Prevention: Suicide Among Adults Aged 35–64 Years – United States 1999–2010. In: MMWR, 3. Mai 2013. http://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwrhtml/mm6217a1.htm?s_cid=mm6217a1_w Parker-Pope, Tara: Suicide Rates Rise Sharply in the Anmerkungen U.S. In: *New York Times* , 2. Mai 2013. http://www.nytimes.com/2013/05/03/health/suicide-rate-rises-sharply-in-us.html .

137 Jessie Klein: *The Bully Society: School Shootings and the Crisis of Bullying in American Schools* . New York: New York University Press, 2012.

138 Arnold J. Toynbee: A Study of History: Abridgement of Volumes 1–6. Oxford: Oxford University Press, 1947.

139 Alcoholics Anonymous: The Twelve Steps of Alcoholics Anonymous. http://www.aa.org/en_pdfs/smf-121_en.pdf .

140 Cort A. Pedersen u.a.: Intranasal Oxytocin Blocks Alcohol Withdrawal in Human Subjects. In: *Alcoholism: Clinical and Experimental Research* . 3 (2013), 484–89, http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23025690 . Maia Szalavitz: Cuddle Chemical' Oxytocin Relieves Alcohol Withdrawal. In: *Time* , 15. Oktober. 2012, http://healthland.time.com/2012/10/15/cuddle-chemical-oxytocin-relieves-alcohol-withdrawal/ .

141 Marriage Linked to Better Survival in Middle Age; Study Highlights Importance of Social Ties During Midlife. In: *Science Daily* , 10. Januar. 2013, http://www.sciencedaily.com/releases/2013/01/130110102342.htm .

142 Alexandria Sifferlin, Why Facebook Makes You Feel Bad About Yourself. In: *Time* , 24. Januar 2013. http://healthland.time.com/2013/01/24/why-facebook-makes-you-feel-bad-about-yourself/ .

143 Timothy Jones: Study: Nation Wastes Nearly Half Its Food. In: *University of Arizona, UA News* , 18. November 2004. http://uanews.org/story/study-nation-wastes-nearly-half-its-food .

144 Society of St. Andrews: Food Waste. http://endhunger.org/food_waste.html .

145 Cynthia Leardmann: Risk Factors Associated with Suicide in Current and Former US Military Personnel. In: *Journal of the American Medical Association* , 2013. http://jama.jamanetwork.com/article.aspx?articleid=1724276 .

146 Glenn Research Center, NASA Online; Newton's Laws of Motion, http://www.grc.nasa.gov/WWW/k-12/rocket/newton.html .

Frag immer erst: warum

Sinek, Simon
9783864146527
224 Seiten

Titel jetzt kaufen und lesen

Am Beginn einer jeden Erfolgsgeschichte steht eine einfache Frage: Warum? Warum sind manche Organisationen profitabler als andere? Warum werden einige Führungskräfte von ihren Mitarbeitern mehr geschätzt und andere weniger? Warum sind manche Menschen in

der Lage, immer und immer wieder erfolgreich zu sein? In seinem Bestseller, der nun zum ersten Mal in deutscher Sprache erscheint, zeigt Simon Sinek, dass erfolgreiche Persönlichkeiten wie Martin Luther King Jr. oder Steve Jobs alle nach demselben, natürlichen Muster dachten, handelten und kommunizierten. Am Anfang ihres Wirkens stand immer die Frage nach dem Warum. Mit diesem Ansatz schafften sie es, bedeutende Dinge zu vollbringen und darüber hinaus ihre Mitstreiter zu inspirieren. Sich an diesen Vorbildern orientierend, gibt Sinek in seinem Ratgeber nun Führungskräften, Unternehmen, aber auch Privatpersonen einen Leitfaden an die Hand, der zum endgültigen Erfolg verhilft. Dabei erklärt er das so erfolgreiche Muster, welches dem goldenen Schnitt ähnlich ist, und auf den drei elementaren Fragen basiert: Warum? Wie? Was? Dadurch eröffnen sich dem Leser völlig neue Möglichkeiten und er wird lernen, dass die Motivierung von Mitarbeitern viel zielführender ist als ihre Manipulation! Und dies geht ganz einfach: einfach "Warum?" fragen.

Titel jetzt kaufen und lesen

Mehr Zeit

Knapp, Jake
9783962670740
304 Seiten

Titel jetzt kaufen und lesen

Sie haben genug von vollgestopften Terminkalendern, übertriebener Geschäftigkeit und ständiger Ablenkung? Sie wollen wieder die Kontrolle über Ihre Zeit und Aufmerksamkeit – dann halten Sie das

richtige Buch in Ihren Händen! Die Google-Venture-Entwickler und Autoren des Bestsellers Sprint, Jake Knapp und John Zeratsky, liefern hierzu ein narrensicheres 4-Stufen-System, mit dem sich Zeit gewinnen lässt. Keine Sorge – die Autoren fordern weder, dass man das Smartphone aus dem Fenster wirft oder verteufeln Social Media, noch wird verlangt, dass man seinen Lifestyle komplett umkrempelt. Stattdessen demonstrieren sie, wie man optimal auf die Anforderungen der modernen Welt reagiert und bereits mit kleinen Veränderungen in seiner Umgebung und im Alltag die Konzentrationsfähigkeit steigert, seine Energie optimal einsetzt und so mehr Zeit für das gewinnt, worauf es wirklich ankommt.

Titel jetzt kaufen und lesen

Mega-Macht Marke

Perrey, Jesko, Dr.

9783962672003
384 Seiten

Titel jetzt kaufen und lesen

Orientierung durch Marken Nie war die Vielfalt der Produkte, Werbebotschaften und Vertriebskanäle so groß wie heute. Für

Verbraucher bringt diese Vielfalt enorme Vorteile – riesige Auswahl, persönliche Ansprache, maximale Bequemlichkeit. Aber viele fühlen sich von der wachsenden Vielfalt auch überfordert. Deshalb sind Marken als feste Größen heute wichtiger denn je. Mega-Macht Marke liefert die Konzepte, die Marken-Macher brauchen, um Verbrauchern im multioptionalen Zeitalter Orientierung zu bieten und sie bei ihren Entscheidungen optimal zu unterstützen. Die Autoren bringen in dieser grundlegend überarbeiteten Neuauflage ihren vielfach bewährten Markenführungsansatz unter Berücksichtigung aktueller Studien auf den neuesten Stand. Außerdem lassen sie Praktiker und Pioniere aus vielen Branchen ausführlich zu Wort kommen, von Volvo Cars über Douglas und Beiersdorf bis zu About You. MegaMachtMarke@mckinsey.com

Titel jetzt kaufen und lesen

Glücklich ohne Geld!

Fellmer, Raphael
9783864144585
220 Seiten

Titel jetzt kaufen und lesen

Raphael Fellmer lebt komplett ohne Geld – er verdient nichts, er bezahlt nichts. Sein Essen holt er sich von diversen Biosupermärkten, wo er es vor dem Wurf in die Tonne rettet. Er lebt

von dem, was in der Überflussgesellschaft zu viel produziert und in der Regel vernichtet wird. Diese Entscheidung trifft Fellmer vor drei Jahren, auf einer Reise ohne Geld und per Anhalter von Holland mit dem Segelboot über den Atlantik, die ihn über Brasilien durch Zentralamerika bis nach Mexiko führt. Zurück in Deutschland steht seine Entscheidung fest: Genau so möchte er weiterleben. Er ernährt sich vegan von weggeworfenen Lebensmitteln, die noch genießbar sind, aber nicht mehr verkauft werden können. "Lebensmittel retten" nennt er das. Seine Klamotten bekommt er gebraucht von Freunden und Verwandten. Mit seiner Konsumverweigerung will der dreißigjährige Berliner aufzeigen, wie viele Ressourcen heute unnötig verschwendet werden. Er beschreibt, wie ein Leben und Alltag ohne Geld aussehen kann, berichtet aus praktischer Erfahrung und erzählt von packenden Begegnungen mit Menschen, die über diesen Lebensentwurf erst staunen – und dann ins Nachdenken kommen. Es ist auch die Geschichte eines Menschen, der anders und erfüllter und vor allem freier leben will.

Titel jetzt kaufen und lesen

Neues wagen

Riemensperger, Frank
9783962672461
288 Seiten

Titel jetzt kaufen und lesen

Nach vielen Jahren des Aufschwungs in einer scheinbar grenzenlos vernetzten Welt ändern sich die Spielregeln: Die Globalisierung ist in

eine neue Phase getreten. Ein neuer Wettbewerb der Systeme scheint sich anzubahnen, in deren Kern es um den technologischen Vorsprung geht. In ihrem neuen Buch machen Frank Riemensperger und Svenja Falk nichts weniger als eine Zeitenwende aus. Ihre Analyse zeigt: Die Welt, aber auch Deutschland und Europa stehen am Beginn einer Dekade von großen Entscheidungen. Werden unsere Wirtschaft und Unternehmen zwischen den Systemen und ihren Giganten zerrieben, oder finden wir unseren eigenen Weg in die Zukunft?

Titel jetzt kaufen und lesen

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library